



# ESTGOH

Escola Superior de Tecnologia e Gestão  
de Oliveira do Hospital

## esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO  
DE COIMBRA

Departamento de Comunicação e Ciências Empresariais [ESEC]

Departamento de Gestão [ESTGOH]

Mestrado em Marketing e Comunicação

## *Place Branding* – a influência dos *stakeholders* na estratégia da marca Albergaria-a-Velha

Fátima Cristina Cruz Andrade

Coimbra, 2020

Fátima Cristina Cruz Andrade

## *Place Branding* – a influência dos *stakeholders* na estratégia da marca Albergaria-a-Velha

Trabalho de projeto em Marketing e Comunicação, na especialidade de Gestão de Marketing, apresentado ao Departamento de Comunicação e Ciências Empresariais da Escola Superior de Educação de Coimbra e ao Departamento de Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital, para obtenção do grau de  
Mestre

Constituição do júri

Presidente: Prof. Doutor Nuno Miguel Fortes Fonseca Santos, Professor Adjunto da ESTGOH

Arguente: Prof. Doutora Alexandra Maria Fernandes Leandro, Professor Adjunto da ESEC

Orientador: Prof. Doutor João Daniel Faria Gomes Morais, Professor Adjunto da ESEC

outubro, 2020



## **Agradecimentos**

Este projeto só foi possível de ser concretizado com o contributo de várias pessoas e entidades.

Quero agradecer, em primeiro lugar, ao Prof. Doutor João Morais por me ter dado a conhecer este tema e por me ter apoiado em todo o processo de definição e implementação deste projeto. Agradeço também ao Município de Albergaria-a-Velha pela abertura ao tema apresentado. Um agradecimento especial a todas as entidades e particulares que participaram no estudo efetuado, contribuindo com o seu conhecimento e perceção de Albergaria-a-Velha. E por fim, mas não menos importante, à minha família e amigos que estiveram sempre comigo a dar-me força e motivação para concluir este processo.

A todos os que me ajudaram e apoiaram neste percurso, o meu mais sincero obrigada.



### ***Place Branding* – a influência dos *stakeholders* na estratégia da marca Albergaria-a-Velha**

Resumo: Este trabalho de investigação teve por base o interesse do autor em contribuir para o reconhecimento e atratividade do Município de Albergaria-a-Velha.

Considerando que nenhum lugar pode ambicionar prosperar sem uma aposta clara em marketing e comunicação, pretendeu-se com este estudo efetuar um levantamento dos pontos fortes e fracos, das oportunidades e ameaças externas assim como dos elementos diferenciadores da cidade, de forma a elaborar uma proposta de gestão de marca lugar.

Albergaria-a-Velha detém um enorme potencial, não só no que diz respeito aos acessos rodoviários e à indústria aí instalada, mas também ao nível da cultura, história, desporto e religião, fatores que merecem ser explorados e amplamente disseminados, a nível regional e, principalmente, a nível nacional e internacional, por forma a garantir o aumento do número de residentes, visitantes, emprego e investimento.

Com a implementação deste estudo foi possível concluir que, apesar de os *stakeholders* reconhecerem muitas características positivas e atrativas no concelho, existe ainda um reduzido sentimento de pertença por parte da população. Logo, deverá existir um esforço acrescido, quer por parte do executivo, quer por parte de outras entidades que têm um papel relevante na dinamização das iniciativas culturais, desportivas ou religiosas.

Cientes da existência de algumas limitações ao estudo acreditamos que o mesmo reflete a visão e perceção que os habitantes de Albergaria-a-Velha têm do Concelho e que os seus resultados poderão contribuir para um ponto de partida para uma definição e implementação de uma estratégia concertada de gestão da marca Albergaria-a-Velha.

**Palavras-chave:** marca lugar, competitividade, estratégia, *stakeholders*, qualidade de vida

## **Place Branding - the influence of stakeholders on the Albergaria-a-Velha brand strategy**

**Abstract:** This research work was based on the author's interest in contributing to the recognition and attractiveness of Albergaria-a-Velha.

Considering that no place can aspire to prosper without a clear investment in marketing and communication, this study aimed to survey the strengths and weaknesses, the external opportunities and threats, as well as the differentiating elements of the city, in order to elaborate a place branding proposal.

Albergaria-a-Velha has an enormous potential, not only with regard to road access and industry installed, but also in terms of culture, history, sport and religion, factors that deserve to be explored and widely disseminated, at regional level and, mainly, at national and international level, in order to guarantee an increase in the number of residents, visitors, employment and investment.

With the development of this study, it was possible to conclude that, although stakeholders recognize many positive and attractive characteristics in the Municipality, there is still a reduced sense of belonging in the population. Therefore, there should be an increased effort, both by the executive and by other entities that have a relevant role in promoting cultural, sports or religious initiatives.

Aware of the existence of some limitations in this study, we believe that it reflects the vision and perception that the inhabitants of Albergaria-a-Velha have about the Municipality and that its results may contribute to a starting point for the definition and implementation of a concerted strategy for Albergaria-a-Velha place brand.

**Keywords:** place brand, competitiveness, strategy, stakeholders, quality of life

## Índice

<b>CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Nota introdutória .....	3
1.2 Contextualização e relevância do tema .....	3
1.3 Identificação do problema e objetivo do projeto .....	5
1.4 Estrutura do Projeto .....	6
<b>CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>7</b>
2.1 Conceitos de Marca e Gestão de Marca .....	9
2.2 Gestão de Marca Lugar .....	10
2.3 O processo integrado de gestão de marca lugar .....	14
2.4 Os <i>stakeholders</i> na gestão de marca lugar .....	16
<b>CAPÍTULO III – DESCRIÇÃO E ENQUADRAMENTO DA INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA ADOTADA .....</b>	<b>23</b>
3.1 Identificação do problema de investigação .....	25
3.2 Hipóteses de investigação .....	25
3.3 Objetivos da investigação .....	25
3.4 Metodologia de investigação .....	26
3.4.1 Instrumento de recolha de dados .....	27
3.4.2 Amostra .....	28
3.4.3 Guião da Entrevista .....	29
3.4.4 Procedimento de recolha de dados .....	30
<b>CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS .....</b>	<b>31</b>
4.1 Contextualização histórica de Albergaria-a-Velha .....	33
4.1.1 Albergaria-a-Velha na atualidade .....	35
4.1.2 Moinhos .....	36



4.1.3 A Alba.....	38
4.2 Entrevistas aos stakeholders .....	39
4.3 Análise das entrevistas.....	40
4.4 Análise SWOT.....	57
4.5 Ponto de partida para uma gestão de marca lugar .....	60
<b>CAPÍTULO V – CONCLUSÃO E REFLEXÃO CRÍTICA .....</b>	<b>65</b>
5.1 Conclusões.....	67
5.2 Limitações do projeto .....	68
5.3 Perspetiva futura .....	69
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>71</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>81</b>
Anexo 1 – Guião Entrevista para o Executivo da Câmara Municipal.....	83
Anexo 2 – Exemplo de e-mail enviado para pedido de entrevista .....	84
Anexo 3 – Termo de Consentimento .....	85
Anexo 4 – Entrevista à Dra. Sandra Figueiredo (Incubadora de Empresas de Albergaria-a-Velha).....	86
Anexo 5 – Entrevista ao Eng. Pedro Martins Pereira (CEO Larus e detentor da marca Alba) .....	89
Anexo 6 – Entrevista ao Dr. José Valente (Presidente da SEMA).....	93
Anexo 7 – Entrevista ao Padre Dinis (Pároco de Albergaria-a-Velha) .....	95
Anexo 8 – Entrevista ao Sr. Carlos Nunes (Presidente do Centro Social Santa Eulália).....	97
Anexo 9 – Entrevista a Guilherme Castro (Associação Bioliving) .....	99
Anexo 10 – Entrevista a João Pedro Bastos (Clube de Albergaria) .....	101
Anexo 11 – Entrevista ao Prof. Filipe Vieira (Diretor Geral do CMJ e Diretor Pedagógico da ART’J (Jobra Educação) .....	102

Anexo 12 – Entrevista ao Sr. Francisco Soares (Responsável pelo Atletismo da Jobra) .....	106
Anexo 13 – Entrevista a Celestino Amorim (Padaria e Pastelaria Framboesa) ...	108
Anexo 14 – Entrevista a Carla Patrício (Loja Maria Papoila) .....	110
Anexo 15 – Entrevista a Elsa Marques (não residente) .....	111
Anexo 16 – Entrevista a Gonçalo Marques (residente) .....	112

## **Abreviaturas**

CMJ – Conservatório de Música da Jobra

ART’J – Escola Profissional de Artes Performativas da Jobra

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Categorização.....	43
-------------------------------	----

## Índice de Figuras

Figura 1 - Lápide, Fotografia Paulo Matos .....	34
Figura 2 - Mapa Albergaria-a-Velha.....	35
Figura 3 - Moinhos da Rota dos Moinhos de Albergaria-a-Velha.....	37
Figura 4 - Vista aérea da ALBA (fotografia da coleção de Pedro Martins Pereira) ..	39
Figura 5 - Referencial inicial para codificação .....	41
Figura 6 - Exemplo de Codificação de Conteúdo das Entrevistas .....	42
Figura 7 - Categorização do Conteúdo.....	42
Figura 8 - Nuvem de Palavras - Futuro.....	54
Figura 9 - Gráfico Responsabilidade de Gestão da Marca Albergaria-a-Velha.....	55
Figura 10 - Elementos do Plano Estratégico .....	62
Figura 11 - Uma cidade para as pessoas .....	63



## **CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO**



## **1.1 Nota introdutória**

Sendo a gestão de marca lugar um tema cada vez mais atrativo e investigado em estudos académicos (Ashworth, Kavaratzis & Warnaby, 2015), o presente trabalho pretende desenvolver esta temática, bem como a importância da promoção e reconhecimento de um lugar.

Captar habitantes, turistas ou mesmo investimento tem sido um dos desafios de pequenos lugares a grandes cidades, sendo esse esforço assegurado através da dinamização de diversas estratégias. Como refere Roquette (2017) “estar no mapa é definitivamente a prioridade” (p. 22), pelo que as instituições públicas, com especial enfoque os municípios, devem assumir este tema como prioritário.

Nesta introdução é objetivo especificar a contextualização e relevância do tema do projeto, assim como evidenciar os objetivos e o problema identificado. Será indicada, também, a estrutura do projeto.

É de salientar que este projeto conta com a concordância e a colaboração do atual executivo da Câmara Municipal de Albergaria-a-Velha, que desde o início se mostrou receptivo a trabalhar a marca da cidade.

## **1.2 Contextualização e relevância do tema**

Devido à globalização, nações, regiões, cidades ou mesmo pequenas vilas são afetadas pela competição. Desta forma, nenhum lugar conseguirá prosperar a menos que saiba como utilizar ferramentas de negócio e de marketing (Kotler, Haider & Rein, 1993) como forma de garantir a sua atratividade face aos demais.

A utilização das técnicas de gestão de marca para uma gestão de comunicação de lugares tem, segundo Anholt (2006), uma correspondência direta com o aumento da competitividade internacional ou inter-regional por vantagens económicas, culturais e sociais. Kotler et al. (1993, como referido em Rodrigues, Oliveira & Diogo, 2015) alegam que as cidades se encontram num contexto de grande concorrência, lutando



assim pela atração do público-alvo, quer sejam residentes, estudantes, turistas ou empresas.

O interesse na gestão de marca lugar visa parte de um reconhecimento mais vasto de que os lugares podem ser beneficiados pela implementação de estratégias coerentes, no que diz respeito à gestão dos seus recursos, reputação e imagem (Dinnie, 2011), ou seja, cada vez mais é importante definir uma estratégia para uma marca país, região ou cidade, de forma a atingir os objetivos previamente definidos e projetar uma imagem positiva.

Deste modo, o tema que se propõe estudar, no âmbito do Projeto Final de Mestrado, é *Place Branding* – a influência dos *stakeholders* na estratégia da marca Albergaria-a-Velha. Esta escolha surge, por um lado, do conhecimento que se tem sobre a cidade, bem como pelo facto de Albergaria-a-Velha ter todo o potencial para se tornar uma marca reconhecida a nível nacional e internacional. Hoje, Albergaria-a-Velha é conhecida maioritariamente pela sua indústria, detendo uma Zona Industrial de grandes dimensões com empresas em franco crescimento. Não obstante este facto, a cidade possui um conjunto vasto de outras características distintivas que a poderão destacar a nível nacional. Este potencial tem sido pouco explorado, sendo muitas vezes desconhecido, quer ao nível do turismo, quer ao nível da captação e retenção de talentos. Como referem Rodrigues et al. (2015) as cidades “competem numa lógica de mercado, que deve, como em qualquer mercado, ver nascer estratégias e marcas identificativas e diferenciadas para atrair o consumidor” (p. 283).

Como referem Moilanen e Rainisto (2009) “os lugares podem ser marcas com a criação de uma identidade de local para que os fatores de atração escolhidos aumentem o valor da imagem e a atratividade do local” (p. 27).

A cidade de Albergaria-a-Velha situa-se na zona centro do distrito de Aveiro e tem como elementos diferenciadores, identificados pelo atual executivo, a localização privilegiada e os acessos (vias de comunicação – A1, A29, A25 e IC2, proximidade ao porto marítimo de Aveiro e a 1 hora de distância do aeroporto Francisco Sá Carneiro, no Porto); o forte tecido empresarial e a qualidade de vida (consubstanciada num

programa educacional ambicioso, numa forte aposta na cultura, ampla oferta desportiva e turística/ambiental).

No entanto, a cidade de Albergaria-a-Velha não tem uma gestão de marca definida o que leva a lacunas na imagem que transmite, que muitas vezes se torna incoerente quer nas diversas plataformas que usa para comunicar, quer em eventos, quer até mesmo em infraestruturas, o que faz denotar uma identidade fragmentada e pouco definida. Percebe-se que Albergaria-a-Velha ainda tem um longo caminho a percorrer, devendo focar-se em estratégias concertadas e estruturadas que levem a uma diferenciação e a uma identidade bem definida.

### **1.3 Identificação do problema e objetivo do projeto**

O problema a que se pretende dar resposta neste projeto é: “De que forma a história de Albergaria-a-Velha e a visão dos *stakeholders* podem influenciar na estratégia de gestão de marca lugar?”

O objetivo do projeto passa pela possibilidade de criar uma proposta de estratégia de gestão de marca lugar para a cidade de Albergaria-a-Velha. Esta proposta deverá ter em conta a visão dos *stakeholders*, considerando também a identidade de cidade e a sua personalidade, que, como refere Olins (2014) “todas as marcas realmente grandes têm personalidade” (p. 172).

Como nos diz Anholt (2017) “o *branding* é um conjunto claro de regras universalmente aplicáveis para desenvolver esforços bem-sucedidos. (...) Pode controlar o poder da linguagem e das imagens para provocar mudança social mais abrangente. O *branding* positivo, por si só, tem humanismo e sabedoria suficientes para saber que há uma diferença entre o que faz sentido no papel e a forma como as pessoas na realidade se comportam; tem a inteligência dos académicos, aliada à vivência da prática” (pp. 251 – 252).

Com o desenvolvimento deste projeto pretende-se, ainda, contribuir para a construção de uma marca positiva de Albergaria-a-Velha, com uma estratégia bem definida, que

possibilite aumentar o investimento, o turismo e o sentido de pertença por parte dos seus habitantes.

#### **1.4 Estrutura do Projeto**

Este projeto conta com a seguinte estrutura:

**Introdução** onde é abordada a contextualização, a relevância e objetivos do projeto, assim como a formulação do problema;

**Revisão de literatura de referência** sobre gestão de marca lugar, o processo integrado de gestão de marca lugar e os *stakeholders* na gestão de marca lugar, assim como conceitos gerais de marca e gestão de marca;

**Descrição e enquadramento da investigação e metodologia adotada** que será a metodologia qualitativa. Neste ponto constará o problema e as hipóteses de investigação, assim como os objetivos do estudo.

**Apresentação de resultados** onde é descrito de que forma foi aplicada a metodologia escolhida, de acordo com a literatura de referência e onde serão apresentados os resultados das entrevistas e da pesquisa realizadas e apresentação de ponto de partida para uma gestão de marca lugar.

**Conclusão e reflexão crítica**, neste capítulo serão abordadas as limitações do projeto sendo igualmente apresentada uma reflexão sobre o trabalho realizado.

## **CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA**



A revisão da literatura é uma parte fundamental do processo de investigação, pois procura localizar, analisar e interpretar a investigação feita previamente na área de estudo, através de diversos meios: revistas científicas, livros, atas de congressos, resumos, teses de mestrado, entre outros (Bento, 2012).

A revisão da literatura abordará o conceito e importância da gestão de marca lugar, o processo integrado de gestão de marca lugar e os *stakeholders* na gestão de marca lugar. No entanto serão também referidos os conceitos gerais de marca e gestão de marca.

## **2.1 Conceitos de Marca e Gestão de Marca**

Kapferer (2008) refere que definição de Marca é um fator de discordância entre os especialistas desta área. No entanto, é possível utilizar uma definição legal internacionalmente acordada para marcas: "um sinal ou conjunto de sinais que certificam a origem de um produto ou serviço diferenciando-o da concorrência" (p. 10).

Historicamente, as marcas surgiram para que os produtores se sentissem protegidos contra roubos, como por exemplo a marcação do gado que identificava que aquele animal pertencia a um determinado dono. Como refere Keller (2013) "a marca existe há séculos como um meio de distinguir os bens de um produtor daqueles de outro" (p. 30).

Segundo a Associação Americana de Marketing, uma marca é um "nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação deles, destinado a identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los dos da concorrência".

"Contrariamente ao que a definição legal afirma, uma marca não nasceu, mas foi feita." (Kapferer, 2008, p. 11). É preciso tempo para criar uma marca, mesmo que se fale sobre o lançamento de marcas. Na realidade, isso significa lançar um produto ou serviço. "Uma marca é um nome que influencia os compradores, tornando-se um critério de compra" (Kapferer, 2008, p. 11).

Outro conceito a ter em conta é a gestão de marca e muitos são os autores que se debruçaram e estudaram esta temática.

Gestão de marca, para Kapferer (2008), “significa muito mais do que apenas dar uma marca e sinalizar para o mundo exterior que tal produto ou serviço foi marcado com a marca e impressão de uma organização. Requer um envolvimento corporativo a longo prazo, um alto nível de recursos e habilidades” (p. 31). Keller (2013) defende que gestão de marca tem sido um meio para diferenciar os bens de um produtor de outros. Anholt (2007) define gestão de marca como “o processo de projetar, planejar e comunicar o nome e a identidade, para construir ou administrar a reputação” (p. 4).

Um outro autor (Martins, 2006) define gestão de marca como sendo “o conjunto de ações ligadas à administração das marcas. São ações que, tomadas com conhecimento e competência, levam as marcas além da sua natureza económica, passando a fazer parte da cultura e influenciar a vida das pessoas. Ações com a capacidade de simplificar e enriquecer as nossas vidas num mundo cada vez mais confuso e complexo” (p. 8).

Para Blackett (2017) uma boa gestão de marcas apresenta as seguintes orientações: proteção da marca; honrar *stakeholders*; tratar a marca como sendo um investimento e não um custo; explorar o potencial financeiro da marca; e compreender que a gestão de sucesso da marca é uma tarefa complexa.

## **2.2 Gestão de Marca Lugar**

“Os locais sempre foram marcas, no sentido mais verdadeiro da palavra” (Anholt, 2017, p. 241). E o que significa gestão de marca de um lugar? Anholt (2017) considera que “uma estratégia de marca de um lugar consiste num plano para definir a mais realista, mais competitiva e mais apelativa visão estratégica para o país, região ou cidade; esta visão tem então de ser satisfeita e comunicada” (p. 242).

O autor refere mesmo que é fulcral assegurar que esta visão seja apoiada, reforçada e enriquecida pelos diversos atos de comunicação com o resto do mundo. Esta

comunicação deve ser coerente de forma a ser possível competir no mundo globalizado. As cidades competem por talento, intelecto, rendimentos e mesmo voz (Anholt, 2017).

Baker (2019) refere que a gestão de marca lugar é “estratégia e fornece um conjunto de ferramentas e ações para definir, gerir e comunicar a identidade competitiva da cidade para garantir que as mensagens e as experiências sejam as mais distintas, atraentes e as mais gratificantes.” (p. 9)

A gestão de marca lugar tem-se tornado, assim, uma prática bastante popular no que diz respeito à gestão de marca território (Ashworth et al. 2015).

Com o objetivo de definir uma base comum para uma melhor construção das teorias de gestão de marca lugar, Ashworth et al. (2015) levantaram os principais e possivelmente os mais recorrentes pontos discutidos nesta área, através de possíveis respostas para quatro perguntas fundamentais: Porque é que a gestão de marca lugar é importante? O que constrói marcas lugar? Quem constrói marcas lugar? O que é gestão de marca lugar?

No que diz respeito à importância de gestão de marca lugar, os autores Ashworth et al. (2015) indicam cinco possíveis respostas. A primeira resposta é que a gestão de marca lugar ajuda a que os lugares enfrentem a competição inter-regional, quer seja por recursos financeiros, sociais ou mesmo culturais, podendo assim garantir uma posição desejada. Uma segunda resposta é que a gestão de marca lugar pode garantir uma orientação estratégica para o desenvolvimento dos lugares, através da visão de futuro, implementando diversas medidas que irão permitir alcançar essa mesma visão. Outra possibilidade, a terceira resposta, é que a gestão de marca lugar permite criar uma base de cooperação entre *stakeholders*, através dos esforços destes, trabalhando em conjunto, de forma a atingir objetivos, sendo que as ações de cada um dos *stakeholders* podem complementar-se e assim conseguirem atingir os resultados esperados. A quarta resposta é que a gestão de marca lugar permite criar soluções para problemas práticos ou mesmo funcionais dos lugares, como por exemplo atrair investimentos, realizar intervenções de recuperação urbana, capitalizar um destino turístico ou mesmo como rentabilizar um website recente. Finalmente a quinta, e última resposta possível, é que



a gestão de marca lugar pode potencializar uma experiência positiva do lugar para residentes, visitantes, investidores, entre outros tipos de consumidores, através do alinhamento e gestão das expectativas com as verdadeiras experiências dos lugares (Ashworth et al., 2015).

Em relação à segunda questão, o que constrói marcas lugar, Ashworth et al. (2015) sugerem quatro respostas. A mais comum é que marcas lugar são feitas através de ações promocionais e exigências de identidade, pressupondo que os principais recursos poderão ser encontrados nas ações de comunicação deliberadas, oficiais e coordenadas pelos *stakeholders*. A segunda resposta é que marca lugar consiste nas associações criadas com os elementos de colocação dos lugares, numa forma de compreender e melhorar as perceções de cada indivíduo sobre o lugar. Uma terceira resposta é que marcas lugar são vistas mais como narrativas contadas pelas organizações, objetos, indivíduos, entre outros, que acabam por formar a marca. Por fim, a quarta resposta é que a marca lugar torna-se uma ideia de formação interativa em que a “ênfase aqui é sobre a construção coletiva do significado do lugar, como isso é realizado em realidade social e através de interações sociais” (Ashworth et al., 2015, p. 5).

No que concerne à terceira questão sobre quem constrói a marca lugar ou mesmo quem influencia na construção os autores Ashworth et al. (2015) voltam a ter quatro respostas mais usuais nesta área. A primeira é que marcas lugar são criadas por entidades que elaboram projetos de gestão de marca lugar, uma visão mais centrada na organização que permite às agências a criação da marca. A segunda resposta é que marcas lugar são compostas por indivíduos que consomem o lugar e que tomam decisões sobre ele, em que estes são os principais usuários (residentes, visitantes, entre outros), criadores da marca, através de experiências e atitudes. Uma terceira resposta é que marcas lugar são feitas por grupos de pessoas, de maneira que diferentes grupos criam diferentes marcas à medida que vão experimentando os lugares e se apropriam deles. Uma última possibilidade é que marcas lugar são criadas pela sociedade, como por exemplo instituições, pessoas comuns, grupos ou mesmo corporações, sob influência social e cultural (Ashworth et al., 2015).

Na última questão sobre o que é gestão de marca lugar, os autores (Ashworth et al., 2015) apresentam algumas possibilidades de resposta. A primeira possibilidade é que

marca lugar é influenciada por ações promocionais cujo objetivo é atrair pessoas para o lugar, que se tornem usuários do lugar. A segunda resposta à questão é que marca lugar é influenciada por uma gestão, imagem e reputação mais abrangente, uma visão onde a marca lugar tem uma imagem favorável e uma reputação positiva de forma a apoiar os esforços de evolução e desenvolvimento. Uma terceira possibilidade é que marca lugar é executada como uma prática de poder, uma visão crítica da gestão de marca lugar inserido em decisões de poder político, financeiro e social suprimindo as vozes das camadas menos favorecidas. A quarta e última resposta possível é que a marca lugar é uma prática de construção da comunidade, onde o foco é identificar ideias, direcionar o futuro da comunidade e criar histórias e visões, dando prioridade ao papel dos residentes do lugar, fazendo com que eles se identifiquem cada vez mais com o lugar (Ashworth et al., 2015).

Como se pode verificar são várias as abordagens possíveis para as definições de gestão de marca lugar, assim como são diversas as suas aplicações, e um consenso no campo ainda não foi propriamente atingido. No que se refere à abrangência da gestão de marca lugar e as suas derivações, Hankinson (2015) classifica da seguinte forma: “gestão de marca lugar é, no presente, um termo abrangente que engloba a literatura de pelo menos cinco áreas, incluindo a gestão de marca de cidades, destinos, centros de retalho, nações e regiões” (p. 27).

Anholt (2017) identifica, também, oito princípios de gestão de marca lugar. O primeiro é o objetivo e potencial, onde a gestão de marca lugar cria valor para a cidade, através da consistência de mensagens enviadas de acordo com a visão estratégica, mostrando o talento de quem vive na cidade e possibilitando uma voz mais eficaz da cidade. O segundo princípio é a verdade de modo a que a imagem transmitida seja completamente verdadeira e eficaz. Aspirações e melhorias são o terceiro princípio, onde deve ser apresentada uma visão credível e apelativa, sendo esta a base para o crescimento e desenvolvimento. Outro princípio é a inclusão e bem comum, no que diz respeito à necessidade de atingir objetivos sociais, políticos e económicos. O quinto princípio é a criatividade e inovação, pois a gestão de marca deve focar-se nos talentos e capacidades da população e potencializar a criatividade dos mesmos para se alcançar a inovação nas diversas áreas. Criatividade de alto nível pode potenciar a

transformação da complexidade de um lugar numa estratégia poderosa, distinta e eficaz. A complexidade e simplicidade, sexto princípio, são a essência da gestão de marca. “Uma das tarefas mais difíceis da gestão de marca de um lugar é fazer justiça à riqueza e à diversidade dos locais e das suas gentes e comunicá-las ao mundo de uma forma simples, verdadeira, motivadora, atraente e memorável” (Anholt, 2017, p. 253). O sétimo princípio é a conectividade, a ligação entre pessoas e instituições. É a possibilidade de unir governo, entidades privadas e organizações não governamentais. É a possibilidade de envolver a população e criar relações entre outros lugares e outras pessoas. Por fim, o oitavo princípio é tudo leva o seu tempo, ou seja, o processo de gestão de marca lugar é um esforço a longo prazo. Um projeto de gestão de marca lugar “implica tempo e esforço, sabedoria e paciência; se for bem realizada, as vantagens a longo prazo, tanto tangíveis como intangíveis, irão ultrapassar largamente os custos” (Anholt, 2017, p.253).

### **2.3 O processo integrado de gestão de marca lugar**

A gestão de marca lugar incluiu mais áreas de atividade do que apenas uma visão de responsabilidade e estratégia e ao longo dos anos muitas são as sugestões de modelos de diversos autores. Kavaratzis (2009) propõe, através de uma revisão de literatura de gestão de marca lugar, um modelo para a gestão estratégica da marca de cidades sintetizando seis exemplos de modelos de gestão de marca lugar, apresentados por diversos autores desta temática – Rainisto, 2003; Anholt, 2006; Kavaratzis, 2004; Hankinson, 2004; Hankinson, 2007; e Trueman e Cornelius, 2006 (como referido em Kavaratzis, 2009).

Kavaratzis (2009), ao comparar e analisar estes modelos, encontra diversas diferenças, mas também semelhanças em diversos aspetos. As diferenças podem verificar-se mais ao nível do foco das ações de gestão de marca lugar, como é o caso de Hankinson (2004, como referido em Kavaratzis, 2009) que sugeria que a cidade deveria ter o seu foco como destino turístico e os restantes autores tinham um foco mais abrangente. Uma outra diferença pode ser verificada na conceptualização. Kavaratzis (2004, como

referido em Kavaratzis, 2009) vê a marca lugar como algo a ser comunicado, já Hankinson (2004, como referido em Kavaratzis, 2009) tinha uma visão mais relacional e Trueman e Cornelios (2006, como referido em Kavaratzis, 2009) tinham uma visão de uma conceptualização mais integrada. No entanto, Hulberg (2006, como referido em Kavaratzis, 2009) defende que todos os autores dos modelos acima mencionados estão de acordo quanto “a que tudo o que uma cidade consiste, tudo o que acontece na cidade e é feito pela cidade, comunica mensagens sobre a marca da cidade”.

Kavaratzis (2009) desta forma acaba por criar um modelo comum de desenvolvimento e de gestão de marca lugar, um processo integrado de gestão de marca lugar.

O modelo de Kavaratzis (2009) baseia-se nas semelhanças dos modelos apresentados pelos autores referidos anteriormente. O mesmo é representado em categorias como uma abordagem integrada da gestão de marca lugar. Estas são:

- Visão e Estratégia – visão selecionada para o futuro da cidade e desenvolvimento de uma estratégia de forma a realizá-la;
- Cultura interna – difundir uma orientação da marca, através dos departamentos de gestão das cidades e de marketing;
- Comunidades locais – maior relevância às necessidades locais, envolvendo quer residentes, empresas e empresários no desenvolvimento e entrega da marca;
- Sinergias – ter uma participação, apoio e aceitação por parte dos *stakeholders* mais influentes;
- Infraestruturas – infraestruturas capazes de providenciar as necessidades da cidade, sem as quais não se consegue atingir as expectativas criadas pela marca;
- Paisagem urbana e acessos – ter a capacidade de um ambiente que represente e reforce a marca da cidade (ou que possa mesmo danificar a marca da cidade);
- Oportunidades – oportunidades disponíveis para os diferentes públicos, estilos de vida, serviços, educação e empresas, desde apoios financeiros, mão de obra que possam potenciar a cidade;
- Comunicações - afinar todas as mensagens que são propositadamente comunicadas.

Este processo integrado de gestão de marca lugar, segundo Kavaratzis (2009) deve começar com um debate das entidades responsáveis para definir e analisar uma possível visão para o futuro da cidade e respetivamente a sua marca, assim como definir as melhores estratégias para alcançar essa visão. De seguida, a cultura orientada para a marca tem de ser disseminada através da entidade responsável a todos os elementos que façam parte da gestão da cidade e as comunidades locais devem ser envolvidas e mobilizadas para apoiar a visão e estratégia da marca da cidade.

É também importante criar sinergias com os mais importantes *stakeholders* que terão um papel fundamental na entrega da promessa da marca. Para esta promessa devem ser tidos em conta infraestruturas e espaços que ofereçam oportunidades aos diversos públicos-alvo.

Por fim, como refere Kavaratzis (2009) tudo isto deve ser comunicado e promovido. O autor menciona ainda dois elementos que devem ser tidos em conta em todo este processo: “(a) pesquisa e análise externa e interna é necessária em todas as etapas, a fim de criar e manter uma conexão necessária com todos os públicos relevantes e (b) liderança forte deve ser exercida para garantir consistência e eficácia” (p. 35).

## **2.4 Os *stakeholders* na gestão de marca lugar**

Pode definir-se *stakeholder* como um "qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos da organização" (Freeman, 1984, como referido em Stubbs & Warnaby, 2015, p. 103). A Associação de Marketing Americana define *stakeholder* como “Um grupo de públicos com os quais uma empresa se deve preocupar. Os principais *stakeholders* incluem consumidores, funcionários, acionistas, fornecedores e outros que têm algum relacionamento com a organização”.

Os *stakeholders* são elementos essenciais no que diz respeito à gestão de marca lugar. O seu papel tem vindo a mostrar-se ser fundamental, na medida em torna as iniciativas de gestão de marca lugar mais efetivas, transmitindo e dinamizando as mensagens sobre os lugares (Houghton & Stevens, 2011). Os autores referem mesmo que não havendo envolvimento tudo indica que as ações de gestão de marca lugar poderão falhar.

Este envolvimento dos *stakeholders* permite uma maior aceitação da gestão de marca lugar como fator de desenvolvimento urbano e com o envolvimento de todos será mais fácil combater o ceticismo que por vezes se associa à gestão de marca lugar (Houghton & Stevens, 2011). É fundamental que os *stakeholders* entendam o porquê das estratégias a serem desenvolvidas e uma forma de ser mais fácil é terem uma visão comum (Stubbs & Warnaby, 2015).

Os *stakeholders* da marca lugar poderão constituir uma diversidade de organizações governamentais e não governamentais. Haverá diferentes visões sobre o lugar e por esse motivo será fundamental o trabalho em equipa, com vista a um compromisso a longo prazo e não apenas uma única ação (Stubbs & Warnaby, 2015).

Os autores identificam diferentes tipos de *stakeholders* no que diz respeito à gestão de marca lugar: desde os residentes, a organizações religiosas, instituições governamentais, empresas, entre outras, que serão apresentados de forma mais detalhada nos pontos seguintes.

### 2.3.1 Residentes

Um dos *stakeholders* pertencentes à gestão de marca lugar são os residentes dos próprios lugares, no entanto estes são muitas vezes negligenciados nas ações de gestão de marca (Braun & Zenker 2012; Kavaratzis, 2012, como referido em Stubbs & Warnaby, 2015) e nem são incluídos nas fases iniciais de definição da estratégia adotar.

Ter residentes que promovam a própria cidade, dentro ou fora dela, é um grande ativo para a cidade, pelo que é fundamental ter em conta as opiniões e sentimentos dos residentes e estes podem desempenhar diversos papéis (Braun, Kavaratzis & Zenker, 2013 como referido em Stubbs & Warnaby, 2015) no que diz respeito à gestão de marca lugar: “(1) como parte integrante da marca do lugar, através de suas características e comportamento; (2) como embaixadores, dando credibilidade às

mensagens comunicadas; e (3) como cidadãos e eleitores, que são fundamentais na legitimação política de gestão de marca lugar” (p. 105).

No entanto, sabe-se que é sempre possível encontrar indivíduos que sejam indiferentes e mesmo contra as ações de marketing decorrentes na sua cidade. Algo importante a reter e que não pode ser esquecido é que as cidades existem por motivos mais importantes do que serem apenas comercializadas e os sentimentos de pertença ao lugar são muitas vezes profundos para os respetivos moradores (Stubbs & Warnaby, 2015).

Deste modo, é importante que os residentes percebam que as atividades de gestão de marca correspondem às suas perceções e são adequadas para o lugar. É assim fundamental o ponto de vista destes *stakeholders* no desenvolvimento das ações de gestão de marca lugar (Stubbs & Warnaby, 2015).

### 2.3.2 Políticos

Os políticos são a chave fundamental para decidir o destino, a marca e a promoção de um lugar, quer seja algo positivo ou negativo.

Sabe-se que as mudanças políticas ocorrem a cada quatro anos, o que leva a mudanças quer no que diz respeito a estratégias e mesmo no que se refere ao financiamento das ações de gestão de marca (Stubbs & Warnaby, 2015). Estas mudanças dificultam o trabalho dos *marketers* no desenvolvimento de uma estratégia a longo prazo e podem muito bem influenciar a consistência da marca, apesar de poder estar na mente do utilizador do lugar e ser reconhecida as perceções do lugar de forma duradoura (Stubbs & Warnaby, 2015).

Stubbs e Warnaby (2015) defendem que é importante obter os dois lados da divisão política em acordo com o plano de gestão de marca lugar, recebendo a sua contribuição para um plano a longo prazo. Esta visão deve ser esclarecida logo no início.

Os autores referem ainda que é fundamental, quando se trabalha com políticos, adotar mensagens de marketing e/ou atividades que não ponham de parte algum grupo, como

é o exemplo dos residentes (estes são os que podem ditar a continuidade desses políticos nos seus atuais cargos). Os políticos tendem muitas vezes a ser generalistas em vez de serem específicos, o que muitas vezes resulta, “contra o desenvolvimento de um posicionamento distinto para o local” (p. 107).

Kavaratzis e Ashworth (2008, como referido em Stubbs & Warnaby, 2015) verificam que um elemento decisivo da gestão de marca lugar deve ser "descobrir ou criar a singularidade para melhorar a posição competitiva do local comercializado" (p. 107).

### 2.3.3 Organizações Governamentais

Outro *stakeholder* fundamental são as organizações governamentais das cidades que irão trabalhar ou até mesmo utilizar a gestão de marca lugar. Os seus serviços poderão ajudar ou prejudicar a marca, pois eles são constituintes dos produtos locais, desde escolas, parques, eventos culturais, entre outros (Stubbs & Warnaby, 2015).

Quando o assunto é atrair novos residentes ou investimento, uma peça fundamental é a educação e as escolas. O trabalho com as organizações governamentais locais traz uma imagem realista do que pode e é viável ser feito (Stubbs & Warnaby, 2015).

### 2.3.4 Agências de Promoção

Um outro *stakeholder* importante na gestão de marca lugar são as diversas agências de promoção inseridas num lugar. Estas são muitas vezes responsáveis pela gestão das ações de gestão de marca efetuadas pela cidade. No entanto, nestas agências, muitas vezes mais orientadas para o sector público, as pessoas têm pouca experiência de marketing, mas percebem que a gestão de marca lugar é uma oportunidade, o que levanta também desafios (Stubbs & Warnaby, 2015).

O trabalho com *stakeholders* é bastante exigente e muitas vezes difícil de implementar, mas é fundamental. Deste modo, é importante desenvolver uma relação colaborativa



entre a organização governamental responsável e os principais *stakeholders*, pois só assim se conseguirá atingir o sucesso no processo de gestão de marca lugar (Stubbs & Warnaby, 2015).

### 2.3.5 Infraestruturas e Transportes

A localização é muitas vezes utilizada em mensagens de marketing (Burgess 1982; Holcomb 1994; Ward, 1998, como referido em Stubbs & Warnaby, 2015). Stubbs e Warnaby (2015) referem a seguinte expressão de Kotler, Asplund, Rein e Haider (1999): “marketing de infraestruturas” (p. 108), descrevendo a importância de elementos que asseguram qualidade de vida e apoiam o crescimento económico.

Estradas, aeroportos ou linhas ferroviárias são exemplos de infraestruturas muitas vezes fundamentais para os lugares. Se um lugar não tiver bons acessos pode ditar-se uma perda de dinheiro em marketing, pois pode considerar-se que uma infraestrutura de transporte é fundamental para o produto (Kotler et al., 1999, como referido em Stubbs & Warnaby, 2015).

Torna-se assim vital avaliar as infraestruturas e alterá-las (se necessário) para ser possível atingir o sucesso.

### 2.3.6 Organizações Culturais e Desportivas

Outros *stakeholders* importantes e que podem ter um impacto na gestão de marca lugar são organizações culturais e desportivas. Muitas vezes clubes desportivos tornam-se ativos fundamentais na gestão de marca lugar. É importante conseguir que estes *stakeholders* se unam num esforço conjunto para construir a marca lugar.

As organizações culturais também são relevantes pois atraem visitantes e “proporcionam um alto valor aos moradores” (Stubbs & Warnaby, 2015, p. 109). No

entanto, é fundamental que estas organizações trabalhem em conjunto, pois só assim será possível criar um impacto maior.

### 2.3.7 Empresas

Stubbs e Warnaby (2015) atribuem os negócios locais como *stakeholders* importantes para a gestão de marca lugar. O primeiro autor divide as empresas em dois distintos grupos: “aqueles que têm relevância direta ou envolvimento numa marca de lugar (por exemplo, hotéis ou restaurantes,); e aqueles que estão diretamente envolvidos ou dependentes do sucesso da marca lugar, talvez em menor medida, mas que, no entanto, têm interesse na saúde e prosperidade de um lugar, pois provavelmente empregam muitas pessoas locais (por exemplo, grandes empresas de manufatura)” (Stubbs & Warnaby, 2015, p. 110).

Para este primeiro grupo é relevante o sucesso da marca lugar pois este contribui para o seu desenvolvimento. O segundo grupo, que pode não estar tão envolvido, é mais difícil de trabalhar e associar à marca lugar, tornando-se assim fundamental motivá-los a fazer parte das iniciativas, pois este grupo assume muitas vezes um papel preponderante como empregador e investidor (Stubbs & Warnaby, 2015). Os autores sugerem que estes *stakeholders* se tornem “embaixadores” do lugar e consigam assim promover o seu sucesso naquele lugar.

### 2.3.8 Organizações Académicas

As escolas podem ser importantes *stakeholders* devido à importância do capital humano como elemento no marketing de lugares (Ward, 1998 como referido em Stubbs & Warnaby, 2015). Ward (1998, como referido em Stubbs & Warnaby, 2015) descreve as universidades como “ingredientes invariavelmente importantes na mistura pós-industrial [urbana]” (p. 110). São também “um componente de infraestrutura

básica da economia criativa" e, como tal, são "uma enorme fonte potencial de vantagem competitiva" (Florida, 2002, como referido em Stubbs & Warnaby, 2015, p. 110).

Desta forma, estes recursos ou mesmo infraestruturas estão no topo das escolhas para implementação de determinadas organizações, pois acreditam que aí encontrarão uma força de trabalho bastante qualificada (Charles, 2003, como referido em Stubbs & Warnaby, 2015).

Também é fundamental a questão educacional para famílias e filhos, onde possam ter acesso a bons programas. O facto de um lugar não ter uma forte estrutura educacional pode ser um obstáculo ao seu desenvolvimento.

### 2.3.9 Instituições Religiosas

As instituições religiosas podem ser também um tipo de *stakeholder* ou mesmo grupo influenciador. Podem transmitir uma visão importante do lugar e ter impacto e influência nas populações e mesmo na legislação. Em certos lugares podem constituir uma dimensão significativa da população, e daqueles que representam e as opiniões das congregações podem ser interessantes (Stubbs & Warnaby, 2015). No entanto, é fundamental perceber se, no lugar em questão, este grupo representa uma percentagem e impacto consideráveis.

É importante referir, que dependendo do lugar, esta mistura de *stakeholders* ou a importância dada a cada um no desenvolvimento das ações de gestão de marca lugar, é diferente. São necessários esforços consideráveis dos responsáveis pelo desenvolvimento das ações de gestão de marca lugar para definir quem são os *stakeholders* e a natureza das relações de poder entre eles, de forma a existir consenso na estratégia a seguir (Stubbs & Warnaby, 2015).

## **CAPÍTULO III – DESCRIÇÃO E ENQUADRAMENTO DA INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA ADOTADA**



### 3.1 Identificação do problema de investigação

Um problema de investigação é, segundo Gil (2008) uma qualquer questão não resolvida e que é tema de discussão em diferentes domínios do saber. O mesmo deve ter em conta os seguintes pontos: viabilidade, relevância, novidade, exequibilidade e oportunidade (Lakatos & Marconi, 2017).

Como referido anteriormente este estudo pretende dar resposta ao problema identificado: “De que forma a história de Albergaria-a-Velha e a visão dos *stakeholders* podem influenciar na estratégia de gestão de marca lugar?”.

### 3.2 Hipóteses de investigação

De forma a se chegar a uma possível resposta ao problema de investigação são levantadas as seguintes hipóteses:

- de que forma deve ser feita a gestão de marca lugar em Albergaria-a-Velha?
- quais os elementos estratégicos que devem ser trabalhados na marca Albergaria-a-Velha, tendo em conta a visão dos *stakeholders*?
- o que se espera para o futuro de Albergaria-a-Velha?

### 3.3 Objetivos da investigação

Sendo o objetivo geral do projeto final de mestrado a proposta de estratégia de gestão de marca lugar para a cidade de Albergaria-a-Velha tendo em conta a visão dos *stakeholders*, verifica-se a necessidade de definir e implementar uma metodologia de investigação que irá permitir a elaboração de um processo de gestão de marca lugar.

Como refere Coutinho (2011) “a investigação é uma atividade de natureza cognitiva que consiste num processo sistemático, flexível e objetivo de indagação e que contribui

para explicar e compreender os fenómenos sociais. É através da investigação que se reflete e problematizam os problemas nascidos na prática, que se suscita o debate e se edificam as ideias inovadoras” (p. 7).

De acordo com a revisão da literatura, onde se verifica um foco muito grande em pessoas influentes, os *stakeholders*, os objetivos específicos passam por perceber o que estes esperam para o futuro da cidade, quais os elementos que eles consideram ser diferenciadores, quais os pontos fortes e fracos e quais as oportunidades e ameaças que identificam.

No entanto, esta pesquisa apenas ficará completa com a pesquisa sobre a cidade, desde a sua contextualização histórica e geográfica ao surgimento da indústria no concelho.

A gestão da marca Albergaria-a-Velha, recorrendo a estratégias bem definidas, irá permitir tornar a cidade mais competitiva, com uma reputação e imagem mais positivas.

### **3.4 Metodologia de investigação**

O tipo de investigação que mais se adapta aos objetivos apresentados é a metodologia qualitativa. A utilização desta metodologia deve-se ao facto de ser objetivo explorar, junto dos *stakeholders*, atitudes, comportamentos ou mesmo experiências e conseguir opiniões profundas (Dawson, 2007).

A metodologia qualitativa permite observar como as pessoas interpretam as suas experiências e o que as rodeiam e permite fornecer perceções sobre a definição de um problema produzindo ideias ou hipóteses (MacDonald & Headlam 2008), ou seja, irá permitir compreender e mesmo perceber o contexto do problema de investigação, pois é pertinente aqui analisar, descrever e interpretar os dados recolhidos.

Sendo objetivo a criação de uma gestão de marca lugar para Albergaria-a-Velha, e baseando-se no processo integrado de gestão de marca lugar de Kavaratzis (2009), será possível analisar a visão, a estratégia, a cultura interna, o envolvimento da comunidade, as infraestruturas, as oportunidades e as opiniões dos diferentes

*stakeholders*, através de diversos instrumentos de recolha de dados, mais adequados à tipologia do estudo.

#### 3.4.1 Instrumento de recolha de dados

Com base no papel dos *stakeholders* no processo de gestão de marca lugar serão realizadas entrevistas semiestruturadas, com um guião previamente preparado em que os entrevistados responderão às mesmas questões. Estas entrevistas permitem analisar melhor o ponto de vista dos entrevistados, pois são mais facilmente expressos (Flick, 2005).

“A entrevista semiestruturada talvez seja o tipo mais comum de entrevista usada na pesquisa social qualitativa. Neste tipo de entrevista, o pesquisador deseja obter informações específicas que possam ser comparadas e contrastadas com as informações obtidas em outras entrevistas. Para fazer isso, as mesmas perguntas precisam ser feitas em cada entrevista. No entanto, o pesquisador também permite que a entrevista permaneça flexível, de modo a que outras informações importantes ainda possam surgir” (Dawson, 2007, pp. 29-30).

Este tipo de entrevista irá permitir ter perguntas mais ou menos abertas, sendo esta uma das suas características. O entrevistado poderá responder livremente, tendo uma linha condutora para os diversos temas selecionados para a entrevista, ou seja, seguirá uma ordem específica definida pelo entrevistador (Flick, 2005).

Além do uso das entrevistas foi efetuado também um levantamento do contexto histórico e geográfico de Albergaria-a-Velha, através de pesquisa de livros de referência e também por sugestões indicadas pelo Dr. Delfim Bismarck, vice-presidente da Câmara de Albergaria-a-Velha e historiador.



### 3.4.2 Amostra

É objetivo do estudo selecionar *stakeholders* do setor público e privado e também entrevistar alguns residentes do concelho. Estes *stakeholders* foram selecionados de acordo com as características da cidade de Albergaria-a-Velha e também alguns por sugestão do atual executivo. Os mesmos são considerados os mais influentes nas diversas áreas, desde a política à religião, o desporto à educação, a indústria à cultura, entre outros.

Foram, assim, convidados a participar neste estudo: Presidente da Câmara Municipal de Albergaria-a-Velha; Responsável pela Incubadora de Empresas de Albergaria-a-Velha; Pároco da Igreja de Albergaria-a-Velha; Presidente da SEMA (Associação Empresarial); Presidente da PRAVE– Associação de Promoção de Albergaria (é também diretor do Colégio de Albergaria); Presidente da Jobra – Associação de Jovens da Branca (é também CEO da empresa Forgesp); Diretor do Agrupamento de Escolas de Albergaria-a-Velha; Representante da marca ALBA (é também fundador da empresa Larus); Presidente do Clube de Albergaria; Presidente da Associação Bioliving; Presidente da Associação Quinta das Relvas e Presidente do Centro Social de Santa Eulália. A nível empresarial foram selecionados, juntamente com a Câmara Municipal, alguns *stakeholders*, tais como grandes empresas (Unimadeiras, Polivouga e Grupo Durit) e comerciantes (Padarias e Pastelarias Framboesa e Maria Papoila). Também foram solicitadas entrevistas a Elsa Marques, não residente, mas com atividade profissional no concelho e ao residente Gonçalo Marques.

Esta é uma amostra não probabilística intencional (Dawson, 2007), uma vez que foi deliberadamente escolhida, pois esta é a mais adequada ao estudo pretendido e existe assim a possibilidade de obter respostas mais enquadradas com a pesquisa, sendo ainda possível obter informações que não estariam ao alcance de outras pessoas.

### 3.4.3 Guião da Entrevista

Foram elaborados dois guiões de entrevista, um primeiro dirigido ao executivo (anexo 1) e outro para os restantes *stakeholders* como podemos ver de seguida.

Guião aos *stakeholders*:

**SH1** - Qual a imagem que tem da cidade de Albergaria-a-Velha? O que caracteriza melhor a cidade?

**SH2** - Albergaria-a-Velha poderá ser considerada um bom local para viver, trabalhar e/ou visitar?

**SH3** - Quais os fatores que podem originar a procura por Albergaria-a-Velha?

**SH4** - Que elementos de Albergaria-a-Velha considera serem diferenciadores face a regiões próximas?

**SH5** - Considera que Albergaria-a-Velha poderia atrair mais investimentos, turistas e/ou moradores caso tivesse uma maior divulgação das suas potencialidades?

**SH6** - Considera que a sua empresa / instituição contribui, direta ou indiretamente, para a imagem de Albergaria-a-Velha? Se sim, de que forma?

**SH7** - Qual a sua opinião sobre a forma como a cidade se comunica e se promove?

**SH8** - Qual a sua opinião no que diz respeito às infraestruturas, acessibilidades, acesso à saúde, educação, cultura, comércio, emprego e ambiente de Albergaria-a-Velha?

**SH9** - Quais considera serem os pontos fortes e fracos de Albergaria-a-Velha?

**SH10** - Quais considera serem as ameaças e oportunidades externas que se colocam a Albergaria-a-Velha?

**SH11** - Quais considera serem as limitações de Albergaria-a-Velha em termos económicos, sociais e políticos?

**SH12** - Como espera que seja Albergaria-a-Velha no futuro?

**SH13** - Do seu ponto de vista, como deveria ser gerida a marca da cidade de Albergaria-a-Velha, caso esta já existisse? Deveria ser pelo executivo atual, independente ou mista?

**SH14** - Gostaria de acrescentar mais algum elemento importante?

#### 3.4.4 Procedimento de recolha de dados

Para a marcação de entrevistas foi enviado e-mail (anexo 2) onde é solicitada a colaboração neste estudo que está a ser feito em parceria com a Câmara Municipal de Albergaria-a-Velha. No e-mail é feita uma breve explicação do projeto, assim como o guião da entrevista e o termo de consentimento (anexo 3). As entrevistas realizaram-se de forma online devido ao momento em que foram realizadas (estado de emergência declarado pelo governo português, resultado do surto pandémico).

Foi realizada ainda pesquisa sobre alguns dados históricos mais relevantes para a cidade de Albergaria-a-Velha e que estão na base da sua identidade.

## **CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS**



#### 4.1 Contextualização histórica de Albergaria-a-Velha

A história do concelho de Albergaria-a-Velha inicia no ano de 1117, quando a Rainha D. Tereza, mãe de D. Afonso Henriques, doou extensas terras ao fidalgo Gonçalo Eriz. Este comprometer-se-ia a manter aberta uma albergaria para acolhimento de viajantes, doentes e de quem dela necessitasse. Era então um local de grande circulação de mercadorias, de pessoas e multiplicavam-se tropas em passagem por Albergaria. Com o passar do tempo houve a necessidade de criar uma nova albergaria mais a norte. De forma a se conseguissem distinguir deu-se o nome de Albergaria-a-Velha a uma e Albergaria-a-Nova a outra (Mattoso, com referido em Ferreira, 2014).

O substantivo comum albergaria passa assim a topónimo Albergaria-a-Velha em 1117, na Carta do Couto de Osselo, que foi o primeiro documento em que Portugal consta com o título de Reino e assim se constitui a certidão de nascimento e de batismo de Albergaria-a-Velha (Herculano, 1846).

Relembrando que a sua formação teve o seu início no século XII, “o povoamento de Albergaria decorre da centralidade do lugar, no cruzamento de uma das maiores e mais antigas estradas do Ocidente Peninsular com outra via importante que acompanhava mais ou menos o curso do Vouga, de Viseu e de Aveiro ...” (Caetano, como referido em Ferreira, 2014, p. 61).

Datado de 27 de maio de 1629, é no documento Acórdão da Relação de Lisboa que se fixou a ordem de colocar uma lápide na frontaria do Hospital com os seguintes dizeres: “Albergaria de pobres e passageiros da Rainha Dona Tereza com 4 camas e 2 enxergões e esteiras, lume, água, sal, fogo e cavalgaduras e esmolas e ovos ou frangos aos doentes”



**Figura 1 - Lápide, Fotografia Paulo Matos**

No entanto, é apenas em 1834 que Albergaria-a-Velha se torna concelho, sendo um dos mais recentes. Tal como aconteceu com outros concelhos, a criação de Albergaria-a-Velha “é fruto do Liberalismo e do centralismo estatal de inspiração francesa que então se instalava entre nós e que, em matéria de administração local, impunha a racionalização da velha rede de concelhos de origem medieval.” (Caetano, como referido em Ferreira, 2014, p. 61).

Desde 1834 foram várias as pessoas que contribuíram para a história de Albergaria-a-Velha e se deu a chegada da indústria ao concelho, em meados do século XIX, sendo que até então era a agricultura que predominava.

Alguns dos “Vultos ilustres” como nos refere Pinho (1994, p.7) da terra de Albergaria-a-Velha, que pelos seus feitos, popularidade, mérito prestativo, devem permanecer na memória de todos. São eles: General Torres que criou o Concelho de Albergaria-a-Velha; Comendador Ferreira Tavares que fundou a Fábrica de Papel de Vale Maior, em 1872, contribuiu para a manutenção do Concelho, com espaços urbanos, início das

obras dos Paços do Concelho e canalização de água para chafarizes (Pinho, 1994); Napoleão Luiz Ferreira Leão que deixou a sua fortuna à terra de Albergaria-a-Velha; Comendador Martins Pereira cria a Fundação Albergariense, futura fábrica Alba, melhorando assim as condições de vida que permitiram também um desenvolvimento do Concelho, foi “um benemérito albergariense que contribuiu para a expansão do Município” (Pinho, 1994, p.47); e Américo Martins Pereira contribuiu para o desenvolvimento e expansão da fábrica Alba, na posição de Gerente Comercial (Pinho, 1994).

#### 4.1.1 Albergaria-a-Velha na atualidade

O concelho de Albergaria-a-Velha situa-se na zona central do distrito de Aveiro, na região da Beira Litoral. É atualmente constituído por seis freguesias: Albergaria-a-Velha e Valmaior, Alquerubim, Angeja, Branca, Ribeira de Fráguas e S. João de Loure e Frossos.



**Figura 2 - Mapa Albergaria-a-Velha**

Fonte: Diário da República. Carta Administrativa Oficial de Portugal (CAOP), versão 2013: Continente; adaptado



O concelho de Albergaria-a-Velha é hoje atravessado por quatro das mais importantes vias rodoviárias do país (A1, A25, A29 e Ic2), que permitem um acesso célere às áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto, aos portos de Aveiro, Leixões e da Figueira da Foz, bem como ao interior do país e daí para toda a Europa.

Albergaria-a-Velha é uma cidade recente sendo que a elevação de vila a cidade decorreu no dia 17 de junho de 2011 (Lei n.º 34/2011 de 17 de Junho).

#### 4.1.2 Moinhos

A agricultura foi um dos grandes suportes da economia de diversas populações, “tendo o cultivo dos cereais, a sua transformação em farinha e consequente fabrico do pão, um dos papéis mais importantes em termos de subsistência, já que é uma das bases da alimentação de quase todos os povos” (Ferreira & Ferreira, 2003, p. 5).

O moinho torna-se assim um dos locais centrais na vida da comunidade rural. “Embora existam engenhos em todo o concelho, é ao longo do Rio Caima que temos as unidades de maior expressão e importância, uma vez que o caudal mais estável permitia uma laboração permanente. Contudo, também nos rios Fílveda e Jardim, nas ribeiras de Albergaria-a-Velha, Fontão, Frias, Fial e Mouquim e nas inúmeras corgas e valas de todas as freguesias, se encontram vestígios ou registos de mais de três centenas e meia de moinhos, indiciando a importância que a atividade moageira teve na região” (“Rota dos Moinhos de Albergaria-a-Velha”, s/d, para. 4)

Os moinhos referidos foram erguidos principalmente nos séculos XVIII e XIX, onde os materiais locais foram largamente utilizados. No entanto, existem estudos que identificam o século XVI como a altura em que decorreu um grande aumento do número de moinhos no concelho de Albergaria-a-Velha.

Esta atividade viu o seu auge aproximadamente em 1880. O documento Inquérito Industrial de 1890, indica um número de 136 moinhos existentes, podendo analisar-se nesse documento o estado da atividade moageira, que era considerada como

“indústria” (Ferreira & Ferreira, 2003). Seguiu-se o seu declínio provocado pelas mudanças de forma de vida das populações. Começaram a surgir moinhos caseiros e depois elétricos. Alguns dos que ficaram em funcionamento foi “para uso doméstico, por mera ‘paixão’ dos seus proprietários, e um ou outro para fins comerciais” (Ferreira & Ferreira, 2003, p. 23).

Albergaria-a-Velha apresenta-se como sendo o concelho com o maior número de moinhos de água enumerados da Europa. Constitui assim “um dos elementos importantes da paisagem rural das linhas de água que percorrem todo o concelho” (“Rota dos Moinhos de Albergaria-a-Velha”, s/d, para. 1).

Sendo os moinhos um marco histórico do concelho de Albergaria-a-Velha, o Município promoveu o projeto “A Rota dos Moinhos”, projeto este que promove a requalificação e valorização do património molinológico do concelho. Torna-se objetivo “identificar e valorizar o património cultural, através da sua divulgação, proteção e dignificação” (“Rota dos Moinhos de Albergaria-a-Velha”, s/d, para. 3). Como podemos verificar na figura 3, a Rota dos Moinhos é constituída por 11 núcleos, distribuídos pelas freguesias do concelho.



**Figura 3 - Moinhos da Rota dos Moinhos de Albergaria-a-Velha**

Fonte: Câmara Municipal de Albergaria-a-Velha, adaptado

#### 4.1.3 A Alba

Em 1921 dá-se o início de uma nova era em Albergaria-a-Velha. Augusto Martins Pereira, técnico de fundição de metais, cria na então vila a “Fundição Lisbonense” que cedo viu o seu nome alterado para “Fundição Albergariense” e, anos mais tarde, passaria para “Fábricas Metalúrgicas ALBA” (Pinho, 2008).

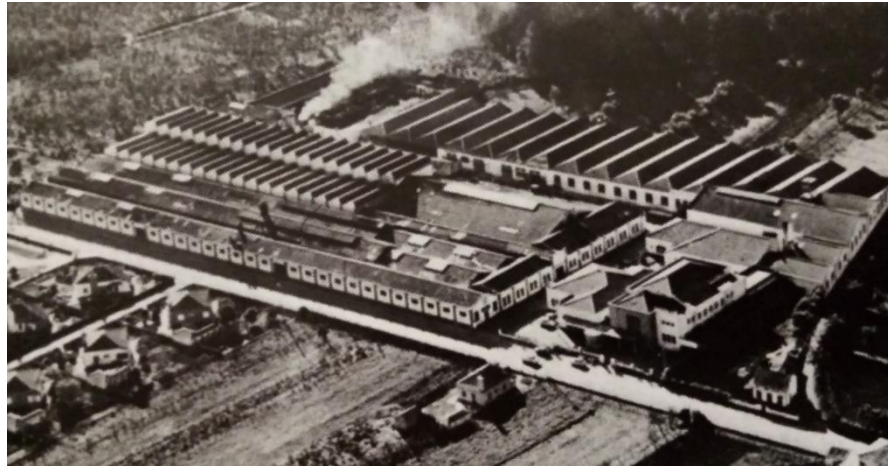
O motivo que levou Augusto Martins Pereira a instalar-se em Albergaria-a-Velha não é claro, uma vez que ele não era natural da vila, mas vários fatores foram apontados para esta decisão: “a localização privilegiada da vila, no entroncamento de duas das principais e mais concorridas estradas do país (...); a existência na região de matérias-primas necessárias ao processo de fundição (...); a existência de mão-de-obra qualificada neste sector, já que esta região era tradicionalmente fértil em actividades relacionadas com a fundição” (Ferreira & Pereira, 2016, p. 21).

Em 1928, Augusto Martins Pereira faz o pedido de registo de uma marca comercial, a ALBA. A partir de 1929, depois de aprovação de registo, todos os produtos da empresa passariam a ostentar a marca ALBA, o que fez com que se tornasse uma marca com grande notoriedade nacional.

Em 1934, devido à crescente qualidade dos produtos e afirmação no mercado nacional, a ALBA recebe a medalha de ouro da Exposição Industrial Portuguesa (Ferreira & Pereira, 2016). Após este sucesso foram vários os reconhecimentos públicos dos quais Augusto Martins Pereira foi alvo.

A obra Cultural, Desportiva e Social da Alba é extremamente vasta. Em Albergaria-a-Velha enumeram-se a Banda Alba (1938), o Alba Sport Club (1941), o parque de Recreio e Desporto Alba (1941), a Cozinha e Sopa dos Pobres (1947), o Refeitório Alba (1947), o Edifício Social, Cultural e Recreativo da Alba (1947), o Cine-Teatro Alba (1950), o Novo Hospital da Misericórdia (1953), a Casa da Criança (1953), o Bairro para funcionários da Alba, o Bairro Social da Misericórdia (1954), o Rancho Folclórico e o Grupo Columbófilo Alba. Em Sever do Vouga contou-se com o Cine-

Teatro Alba (1951), a Cozinha e Casa dos Pobres (1954), o Asilo dos Pobres (1959) e o Posto Hospitalar (1961).



**Figura 4 - Vista aérea da ALBA (fotografia da coleção de Pedro Martins Pereira)**

Fonte: ALBA - uma marca portuguesa no mundo

Desta forma, a ALBA torna-se num marco histórico de Albergaria-a-Velha, com o início da grande indústria do século XX.

#### **4.2 Entrevistas aos stakeholders**

Em relação às entrevistas propostas, segue a lista de participantes e não participantes:

- Presidente da Câmara Municipal de Albergaria-a-Velha: até à data possível para receção de respostas não houve disponibilidade do mesmo para realizar entrevista;
- Responsável pela Incubadora de Empresas de Albergaria-a-Velha: participante (anexo 4);
- Representante da marca ALBA (é também fundador da empresa Larus): participante (anexo 5);
- Presidente da SEMA (Associação Empresarial): participante (anexo 6);

- Pároco da Igreja de Albergaria-a-Velha: participante (anexo 7);
- Presidente do Centro Social de Santa Eulália: participante (anexo 8);
- Presidente da Associação Bioliving: participante (anexo 9);
- Presidente do Clube de Albergaria: participante (anexo 10);
- Presidente da Jobra – Associação de Jovens da Branca (é também CEO da empresa Forgesp): não participante, no entanto foi efetuada entrevista ao Prof. Filipe Vieira (Diretor Geral do CMJ e Diretor Pedagógico da ART’J, anexo 11) e ao Sr. Francisco Soares (Responsável pela secção de Atletismo da Jobra, anexo 12);
- Padaria Pastelaria Framboesa: participante (anexo 13);
- Maria Papoila: participante (anexo 14);
- Elsa Marques: participante (anexo 15);
- Gonçalo Marques (anexo 16);
- Diretor do Agrupamento de Escolas de Albergaria-a-Velha: não participante;
- Presidente da Associação Quinta das Relvas: não participante;
- Presidente da PRAVE – Associação de Promoção de Albergaria (é também diretor do Colégio de Albergaria): não participante;
- Unimadeiras: não participante;
- Grupo Durit: não participante;
- Polivouga: não participante.

### **4.3 Análise das entrevistas**

Neste ponto dá-se o início da análise de dados, ou seja, a análise de conteúdos. Para esta fase foram tidas em conta as técnicas de Bardin (2011) que se organizam em três fases, sendo a primeira de pré-análise, a segunda de exploração de material e a terceira

do tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A análise efetuada teve por base as entrevistas efetuadas aos *stakeholders* anteriormente identificados.

Após a compilação e leitura das entrevistas optou-se por incluir todas no estudo, de forma a valorizar a disponibilidade de todos em participar no projeto.

Como será demonstrado mais à frente, foi efetuada uma análise de conteúdos clássica, onde consta uma grelha de análise categorial (Bardin, 2011). Um dos traços essenciais da análise de conteúdos é mesmo a utilização de categorias (Flick, 2005).

Um dos objetivos da análise de conteúdos é a redução de material. Mayring (1983, como referido em Flick, 2005) desenvolveu um procedimento para este objetivo. Desta forma, é necessário selecionar as entrevistas ou mesmo as partes mais relevantes que possam responder à questão da investigação, depois analisar como foi feita a recolha dos dados e como foi registado, seguido da definição da orientação da análise de dados escolhidos e o que se pretende interpretar com base nesses dados (Flick, 2005).

Foi escolhido o programa QDA Miner Lite, software de análise qualitativa, para efetuar a análise das entrevistas e seguiram-se, na medida do possível, as técnicas de Bardin (2011).

A análise teve início com a criação de um referencial para a codificação de cada pergunta da entrevista, como podemos ver na figura 5:

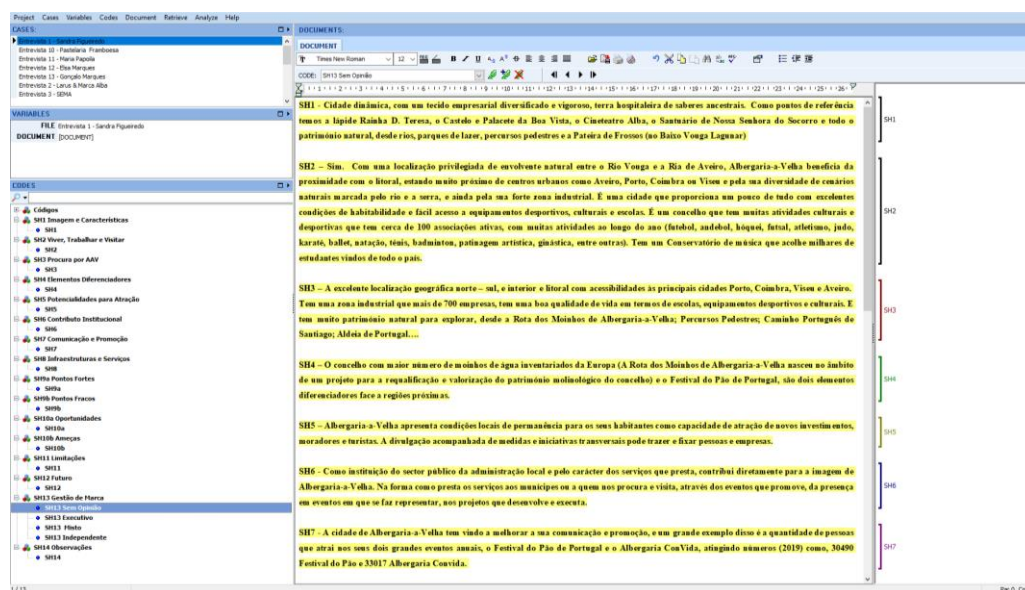


Figura 5 - Referencial inicial para codificação



Seguidamente foi efetuada a codificação de todo o conteúdo a analisar, como podemos verificar na figura 6.

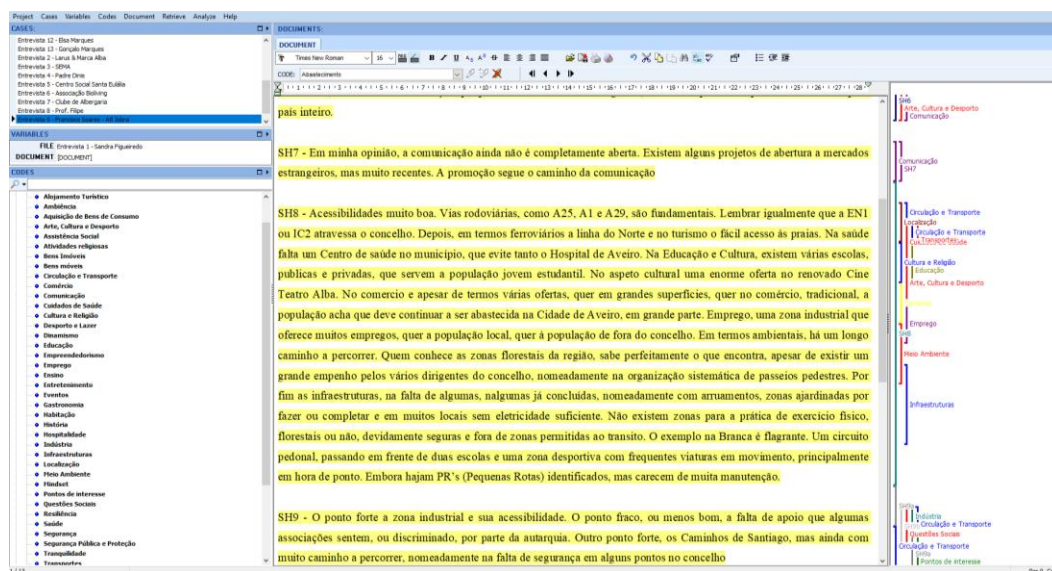


Figura 6 - Exemplo de Codificação de Conteúdo das Entrevistas

Após a respetiva codificação, e em algumas situações recodificação, foram atribuídas categorias, de forma a efetuar uma análise mais detalhada. Podemos verificar na figura 7 algumas dessas categorias.

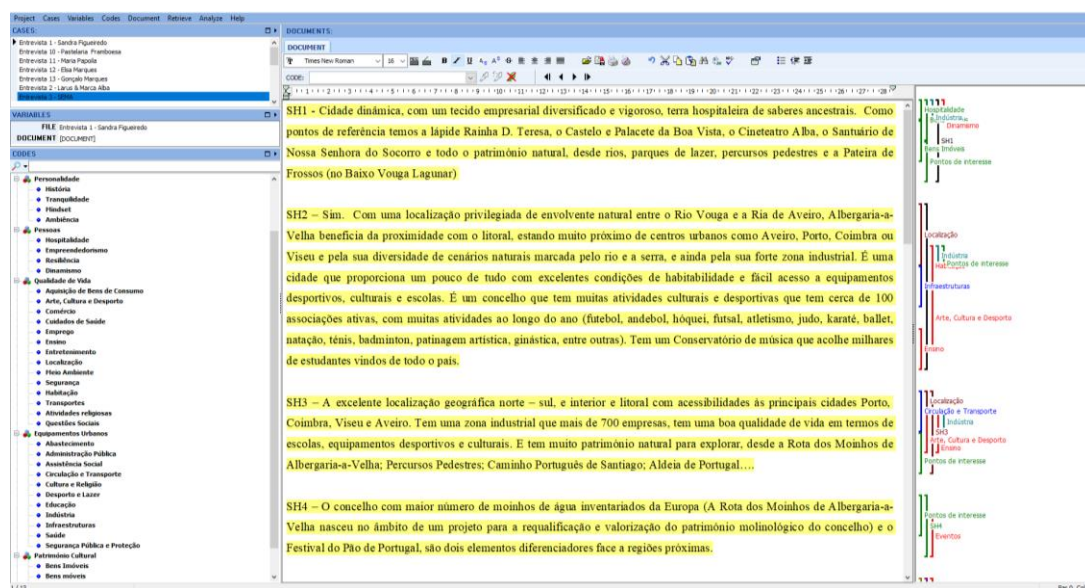


Figura 7 - Categorização do Conteúdo

Na tabela que se segue estão listadas as categorias finais:

<b>Categorias</b>	<b>Códigos</b>
Clima Empresarial	Empreendedorismo
	Inovação
	Zona Industrial
Equipamentos Urbanos	Circulação e Transporte
	Cultura e Religião
	Desporto e Lazer
	Educação
	Infraestruturas
	Saúde
Município	Comunicação
	Localização
Património Cultural	Bens Imóveis
	Bens móveis
	Eventos
	Pontos de interesse
Personalidade	Ambiência
	História
	Mentalidade
	Tranquilidade
Qualidade de Vida	Arte, Cultura, Religião e Desporto
	Comércio
	Cuidados de Saúde
	Emprego
	Ensino
	Entretenimento
	Habitação
	Meio Ambiente
	Questões Sociais
	Segurança
	Transportes
Turismo	Alojamento Turístico
	Gastronomia
	Hospitalidade

**Tabela 1 - Categorização**



Segue-se então a terceira fase das técnicas de Bardin (2011) de tratamento de resultados, inferência e interpretação, que vai ser apresentada por pontos distintos.

#### 4.3.1 Clima Empresarial

No que se refere ao clima empresarial este prevê o apoio ao empreendedorismo, através de incentivos ao investimento, à criação do próprio emprego e às novas ideias de negócio. No entanto, se houver a dificuldade de atrair talento, o empreendedorismo pode ser posto em causa. A Incubadora de Empresas do Município de Albergaria-a-Velha pretende promover o empreendedorismo e, desta forma, tirar partido da inovação tecnológica e da internacionalização das economias locais e regionais. Torna-se fundamental investir nas pessoas, no ecossistema empresarial, na inovação e na valorização do potencial humano, tornando-se assim num concelho com criação de valor e fomento ao progresso. Porém, isto só se consegue se houver investimento e cooperação empresarial.

A zona industrial é considerada diversificada, forte, com alguma dimensão no contexto regional e que pode ser um fator de atração para novas pessoas se fixarem no concelho. Apesar disso há quem considere que a mesma está a perder competitividade e que se apresenta com menor vigor e que o crescimento industrial nos concelhos limítrofes podem ser uma ameaça para a deslocalização das empresas existentes, assim como Albergaria-a-Velha se tornar um armazenamento de indústrias não locais.

Desta forma, pode concluir-se que o clima empresarial de Albergaria-a-Velha é ainda favorável sendo, no entanto, necessário pensar em estratégias que permitam manter as empresas existentes, atrair novas e mais competitivas empresas bem como talento para o concelho.

#### 4.3.2 Equipamentos Urbanos

No que diz respeito aos equipamentos urbanos destaca-se a questão da circulação e transporte, onde é unânime a opinião dos *stakeholders* em referir que Albergaria-a-Velha tem bons acessos à cidade e aos principais centros urbanos de Aveiro, Porto, Coimbra e Viseu e que se nota a organização dos mesmos, tendo também uma posição estratégica na rede de transportes nacionais e ibéricos. No entanto, assiste-se a uma crítica aos erros de projeto dos acessos à estrada nacional e à falta de segurança em alguns pontos dos Caminhos de Santiago. A cidade tem um centro coordenador de transportes, mas existe a queixa da rede deficitária ao nível de transportes públicos internos e de transportes para outros municípios com horários mais diversificados. É mencionada também a pertinência nas possíveis melhorias de acessos com comboio.

Existe a indicação dos diversos espaços culturais, desde o Cine-Tearo Alba e o Centro Cultural de São João de Loure, a Biblioteca e o Arquivo Municipal. São também referidos o Santuário da Nossa Senhora do Socorro, as diversas escolas públicas e privadas (estas também promotoras de cultura, com a Jobra Educação), os diversos espaços de desporto e lazer, desde piscinas, espaços verdes, centro de atividades radicais e parques infantis. Na saúde, verifica-se a existência de unidades de saúde, mas com referência às más condições do centro de saúde da freguesia de Albergaria-a-Velha e Valmaior. Contudo considera-se que ao nível de saúde a cidade está bem servida com diversas clínicas e farmácias e com a proximidade ao Hospital de Aveiro.

De um modo geral fala-se da diversidade de espaços de utilização pública, desde os já enumerados aos quais se acresce o mercado municipal recentemente requalificado e a cobertura de águas e saneamento como ponto forte do concelho. A existência ou não de um centro comercial na cidade não é consensual, pois as opiniões dividem-se desde ser considerado um ponto fraco a não existência e uma ameaça caso venha a existir. A falta de espaços, seguros e fora de zonas de trânsito, para a prática de exercício físico ao ar livre também é considerada uma desvantagem, assim como a possível perda de serviços como escolas, CTT e tribunal.

A inferência que se pode tirar da categoria de equipamentos urbanos é que existe de facto uma diversidade dos mesmos, mas de forma a se tornar uma cidade mais atrativa, é necessário cuidar dos equipamentos existentes, melhorá-los e perceber quais os que faltam para se tornar assim uma cidade mais competitiva e atrativa.

#### 4.3.3 Município

Em relação ao Município foram analisados dois pontos essenciais: a localização e a comunicação. Todos os *stakeholders* falaram da boa localização da cidade de Albergaria-a-Velha, como sendo privilegiada da envolvente natural, da proximidade com o litoral e estando próxima dos centros urbanos de Aveiro, Porto, Coimbra e Viseu, com o acesso às principais estradas (A1, A25, A29 e EN1/IC2).

É considerado que esta localização estratégica poderá promover novas oportunidades, como a proximidade a centros de inovação. Contudo esta mesma proximidade com locais de grande potencialidade turística e programação cultural pode também ser considerada como um ponto fraco ou uma ameaça. O facto de Albergaria-a-Velha estar perto de tudo é mencionado, quase sempre, como um ponto forte e uma oportunidade, no entanto, não foi visto como uma possibilidade de ser um ponto fraco na medida em que se está perto de tudo é muito fácil as pessoas optarem pelo recurso a serviços fora da cidade.

Em relação à comunicação é unânime que esta tem vindo a melhorar ao longo dos últimos anos, mas que continua a ser muito interna, não divulgando o concelho para fora, existindo ainda diversas iniciativas que são pouco divulgadas interna e externamente. Porém, tem-se notado um esforço da autarquia em tentar promover o concelho, mas esta comunicação ainda está muito presa aos eventos anuais que promove, como é o caso do Festival do Pão e do Albergaria ConVida. É referida a necessidade de criação de roteiros turísticos e de um núcleo de desenvolvimento de turismo local para se conseguir divulgar melhor os pontos de interesse do município, assim como definir os melhores canais para essa comunicação. É também indicada a

falta de trabalho de definição de marca, a falta de um plano estratégico que possa evidenciar as características do município, de forma a atrair pessoas e tornar Albergaria-a-Velha num local de visita.

Para se conseguir comunicar tem de haver conteúdos a comunicar. É referido mesmo que é necessário definir onde se está e para onde se quer ir. Embora seja difícil é fundamental desenvolver uma marca com um programa a longo prazo com uma visão comum a diferentes executivos e que permita criar nas pessoas a habituação aos lugares.

Alguns dos *stakeholders* referiram o seu contributo na comunicação e promoção de Albergaria-a-Velha, desde prémios de design reconhecidos a nível nacional e internacional e com atuação nestes mercados, uma escola artística com uma projeção nacional, contando já com alunos de todo o país, provas de desporto a nível nacional (como por exemplo atletismo e futebol), prémio de melhor Bolo Rei de Portugal 2018 e criação do Pastel de Albergaria. São estes fatores que levam o nome de Albergaria-a-Velha mais longe, contudo não são suficientes.

Em suma, é defendido que a comunicação do município ainda pode melhorar na medida em que é muito interna e, em muitos casos, não é coerente, sendo indicada como infantilizada (como o caso da utilizada no comércio tradicional) e sem estratégia de promoção dos ícones da cidade, notando-se uma falta de notoriedade da imagem de Albergaria-a-Velha e dos seus ícones.

#### 4.3.4 Património Cultural

No Património Cultural são vários os bens imóveis referidos pelos entrevistados desde o Castelo e Palacete da Boa Vista, o Cine-Teatro Alba, o Santuário da Nossa Senhora do Socorro, entre outros considerados também como pontos de interesse (por exemplo Vilarinho de São Roque, Moinhos do Fontão, Rota dos Moinhos, Pateira de Frossos, Parque do Areal de Angeja, Percursos de São João de Loure, Percursos junto aos rios

Fílveda e Caima e o Caminho Português de Santiago). Em relação aos bens móveis apenas são referidas a lápide (que se encontra no edifício da Câmara Municipal) e a estátua da Rainha D. Tereza.

A procura turística por territórios com recursos patrimoniais e culturais únicos é considerada uma oportunidade para Albergaria-a-Velha, desde que se saiba cuidar e divulgar os mesmos. No entanto, há quem considere que a Albergaria-a-Velha tem poucos espaços especiais para visitar.

Os eventos referidos pela maioria dos *stakeholders* são o Festival do Pão e o Albergaria ConVida. Embora apareçam também mencionados o Festival de Concertinas, os Festivais Folclóricos, o Carnaval, as Conferências PIGO e as diversas ações de rua. Contudo é referido que é necessário elaborar uma programação planeada para fidelizar mais pessoas, direcionada para as suas rotinas de forma a criar públicos regulares e que o café-concerto do Cine-Teatro Alba deveria ter um horário mais alargado que permitisse funcionar como âncora para os espetáculos.

Conclui-se que os elementos mais referenciados na questão do Património Cultural foram os eventos do Festival do Pão e o Albergaria ConVida e a Rota dos Moinhos, todos os outros foram referenciados por um ou outro *stakeholder* o que indica um problema de comunicação das potencialidades de Albergaria-a-Velha.

#### 4.3.5 Personalidade

No âmbito da Personalidade foram quatro os fatores analisados. Albergaria-a-Velha é uma cidade recente e de reduzida dimensão. A tranquilidade da cidade foi um dos fatores mais mencionados, desde referência a cidade calma, pacata, sossegada e com uma população pacífica. Já ao nível da mentalidade são vários os pontos menos favoráveis referidos, desde a mentalidade das pessoas como uma limitação, ao meio ambiente pequeno e pouco desenvolvido, ao desinteresse dos residentes pelo que é da terra e que apresentam um reduzido sentido de comunidade. Albergaria-a-Velha é

considerada uma cidade com dois tipos de pessoas, as que vivem em forma de pequena aldeia e em que todos se conhecem e as que vivem à margem da cidade, que fazem da mesma dormitório e não se identificam com a terra, não se sentindo motivados para fazê-la progredir.

A história faz parte da personalidade da cidade, desde a existência de ícones associados a tradições, como os moinhos por exemplo, a sua atividade original ligada ao mundo rural e ainda com ligações no presente, à industrialização com uma das fábricas de referência, a ALBA (sendo referida a infelicidade da não existência de um projeto para preservar o seu legado), bem como a sua característica inicial de albergue.

O quarto fator de personalidade é a ambiência. Esta caracteriza-se pela envolvimento emocional da cidade, sendo considerada limpa e luminosa. Neste ponto é abordado que alguns ícones da cidade são procurados por pessoas não residentes aos quais os residentes não dão valor; a não oferta de um restaurante aberto ao domingo bem como a Estrada Nacional que por um lado é considerada algo que caracteriza a cidade pela abrangência de serviços, mas que por outro lado pode descaracterizar a mesma.

A referência à conjugação do meio urbano com o meio rural e o incentivo à criação de espaços que promovam a qualidade de vida são também pontos relevantes nesta questão. No entanto, é considerado um local que oferece pouco aos habitantes, quer após um fim de dia de trabalho, quer ao fim de semana. A cidade necessita de criar as condições para que as pessoas queiram ficar e usufruir da mesma.

Pode aferir-se que existe um problema de sentido de pertença dos habitantes, que têm poucas oportunidades de se envolverem e criarem laços com a cidade. É fundamental Albergaria-a-Velha trabalhar no sentido de pertença, criando toda a envolvente para que isso aconteça.

#### 4.3.6 Qualidade de Vida

A qualidade de vida é considerada essencial numa cidade e por esse motivo é um ponto bastante referenciado, mesmo não se utilizando a expressão. A qualidade de vida engloba diversos fatores, desde a arte, cultura, religião e desporto, o comércio, os cuidados de saúde, o emprego, o ensino, o entretenimento, a habitação, o meio ambiente, os transportes, a segurança e diversas questões sociais.

No que se refere à arte, cultura, religião e desporto, Albergaria-a-Velha apresenta várias atividades culturais e desportivas ligadas a diversas associações. As opiniões aqui dividem-se, pois por um lado há quem considere que há um programa cultural diversificado e dinâmico com várias iniciativas, mas há quem considere que deveria existir uma política cultural mais articulada, de forma a chamar mais pessoas a consumir cultura. Sendo uma cidade com raízes culturais robustas e com um presente culturalmente forte existe a oportunidade de Albergaria-a-Velha se tornar um “cluster” cultural, mas tem próxima a ameaça dos municípios vizinhos com maior atratividade cultural. Ainda no que concerne à cultura é de destacar a biblioteca, o arquivo municipal e a praça como local de convívio. O renovado Cine-Teatro Alba permitiu igualmente melhorias a nível cultural.

No desporto há a indicação do desporto adaptado como sendo uma mais-valia para o concelho e a referência aos clubes e associações que promovem a prática desportiva, desde o Alba, o Clube de Albergaria e o Atletismo da Jobra. No entanto, ainda se considera que há pouco investimento nos setores cultural e desportivo.

A religião é ainda uma parte relevante na comunidade com a existência de grupos de escuteiros, catequese, festas religiosas, procissões e atividades ligadas ao Santuário de Nossa Senhora do Socorro.

O comércio em Albergaria-a-Velha é visto por quase todos os *stakeholders* como menos positivo pelos motivos de desorganização e falta de união, pela proximidade de outros centros urbanos mais competitivos, pela falta de aposta no setor englobando o de restauração de forma a atrair mais pessoas e pela falta de regulação económica e

comercial. A qualidade do comércio será sempre dependente da evolução dinâmica que se consiga para a cidade. Os grandes centros comerciais apresentam-se como uma ameaça ao comércio da cidade e seria fundamental uma associação comercial mais ativa e unida. Contudo, também há a opinião de que a cidade tem um comércio variado capaz de responder a todas as necessidades, mas que as pessoas continuam a preferir deslocar-se para outros centros urbanos para fazer as suas compras.

Em relação à saúde é unânime que esta é um ponto negativo da cidade, pela falta de condições, pelo não funcionamento 24 horas e pela necessidade de as pessoas terem de se deslocar muito cedo ao centro de saúde para conseguir uma consulta. No entanto, é uma situação que infelizmente se alastra por todo o país. No que diz respeito a serviços de saúde como farmácias e clínicas, o concelho apresenta um número bastante confortável.

O emprego é considerado um ponto forte com a existência de uma vasta oferta, proveniente, na sua maioria, da Zona Industrial que contém muitas empresas. Porém, verifica-se alguma falta de mão de obra qualificada para responder às necessidades do tecido empresarial e o facto do emprego ser sobretudo no setor secundário com pouca oferta no terciário. Os concelhos vizinhos, com melhores ofertas e salários, poderão ser igualmente uma ameaça. O fator emprego é também considerado um motivo de procura por Albergaria-a-Velha.

Ao nível do ensino há uma vasta oferta formativa acessível a todos em diversas áreas inclusive artísticas que conseguem trazer ao concelho alunos de todo o país. A cidade tem boas infraestruturas escolares. A aposta na inovação e a proximidade à Universidade de Aveiro são vistas como oportunidades à melhoria do ensino. Um ponto fraco referenciado é a situação vivida na Escola de São João de Loure, com a mudança do agrupamento viu diminuído o número de alunos e os que ficaram são oriundos de famílias económica e socialmente desfavorecidos, que sem apoio e um projeto educativo apropriado podem enfrentar a exclusão social.

Em relação ao entretenimento este é pouco referenciado e o que é não é muito positivo. As pessoas têm tendência a procurar atividades fora e a vida noturna é quase nula. Albergaria-a-Velha necessita de criar as condições e entretenimento para que as



peçoas queiram estar na cidade e queiram usufruir da mesma. A aposta em animação turística é vista como uma possível oportunidade para Albergaria-a-Velha.

No que diz respeito à habitação as opiniões dividem-se. Uns referem que existe oferta de alojamento e excelentes condições de habitabilidade e outros dizem que há falta de habitação, principalmente no centro urbano, e que há falta de ordenamento do território e ineficaz mercado de arrendamento habitacional. O preço das habitações é considerado um ponto positivo.

O meio ambiente é uma preocupação, de um modo geral é considerado bom e tem havido uma aposta nos recursos naturais. Contudo, os incêndios florestais são sempre uma ameaça assim como as alterações climáticas. Um ponto menos positivo são as grandes áreas florestais dedicadas à monocultura e considerar-se que o ambiente não está suficientemente protegido e acautelado. A aposta no setor florestal é considerada uma oportunidade. O Município tem vindo a trabalhar as questões ambientais, não só na mobilidade sustentável e na recuperação ecológica de espaços verdes, mas também na educação ambiental dos habitantes, o que beneficia a imagem da cidade.

As questões sociais englobam os serviços de atendimento próximos dos cidadãos, as políticas de ação social e inclusão, a cultura de associativismo e a rede social ao serviço da comunidade como sendo pontos fortes em Albergaria-a-Velha. No entanto a falta de apoio a algumas associações, a prostituição e a situação de exclusão social de São João de Loure ligada ao ensino são considerados pontos menos positivos na cidade. O envelhecimento demográfico que se traduz em menor dinamismo e a possível fuga de jovens para outras cidades poderão ser uma ameaça ao concelho.

Albergaria-a-Velha é considerada uma cidade com bons indicadores de segurança e baixa criminalidade. Não apresenta um historial de conflitualidade.

Em relação a transportes a cidade apresenta uma rede deficitária de transportes públicos internos e falta de transportes com horários diversificados para ligação com o exterior. Os transportes poderiam ser melhorados com a existência de linhas de comboio, no entanto, existe a proximidade com a linha ferroviária do Norte.

#### 4.3.7 Turismo

No que diz respeito à categoria turismo existem poucas referências, pois efetivamente não é considerado um ponto forte. Há falta de alojamentos turísticos que leva a que as visitas sejam curtas, também pela falta de divulgação das potencialidades e programas turísticos, mas o turismo rural e a aposta em animação turística são consideradas uma oportunidade. Apesar disso existe a referência de um ponto forte que é a existência de um albergue para peregrinos. Ao nível da aposta na gastronomia esta é considerada pobre e diminuta, apenas existindo algumas referências ao Bolo Rei que ganhou um prémio em 2018, ao Bolo Rei de Framboesa, ao pastel de Albergaria, aos “turcos”<sup>1</sup> e à regueifa.

Outro ponto importante a referir e que já foi falado anteriormente é o Património Cultural, fator relevante para a cidade e que poderá ser uma mais valia para o desenvolvimento turístico desde que haja um pensamento e planeamento estratégico.

Mesmo o turismo não sendo um ponto forte, Albergaria-a-Velha é considerada uma terra hospitaleira com arte de saber receber.

#### 4.3.8 Análise individual das últimas questões da entrevista aos *stakeholders*

Optou-se por analisar as três últimas questões da entrevista de forma individual.

Na questão colocada aos *stakeholders* sobre “Como espera que seja Albergaria-a-Velha no futuro?” (Pergunta SH12) foram diversas as opiniões.

Desde tornar-se uma cidade mais sustentável, competitiva, inovadora, próspera, cooperante, uma referência ao nível cultural, económico e social. Uma cidade em que as pessoas tivessem um sentido de pertença e valorizassem mais o que é da cidade.

---

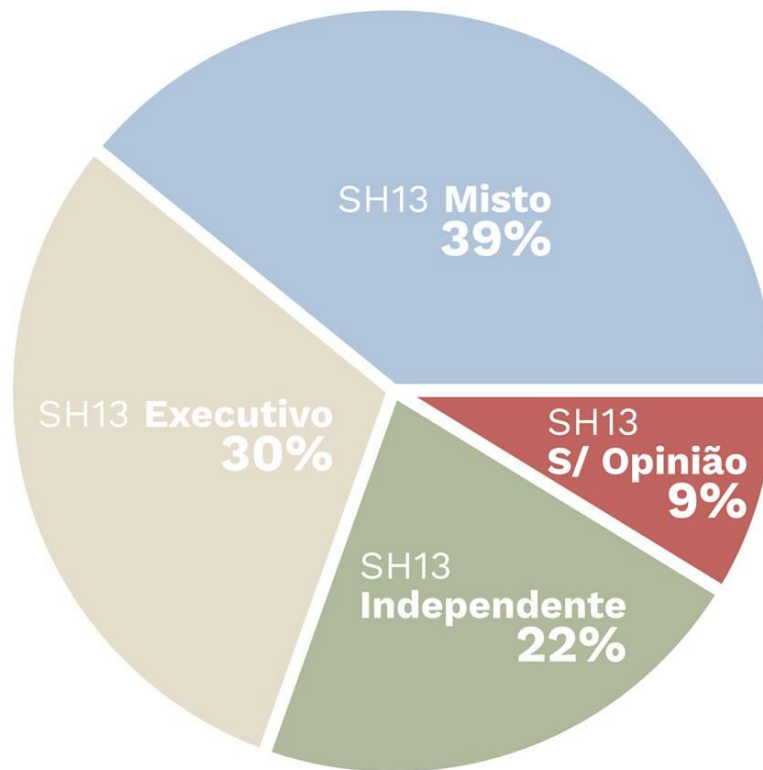
<sup>1</sup> Doce regional de Albergaria-a-Velha

Uma cidade que valorizasse e protegesse o seu património histórico, cultural e natural. Uma cidade dinâmica e inclusiva no plano social, com maior oferta de habitação, emprego, melhor ambiente e melhores cuidados de saúde. Uma cidade de referência a nível de educação. Acima de tudo uma cidade que promovesse a Qualidade de Vida.



Figura 8 - Nuvem de Palavras - Futuro

Na questão “Do seu ponto de vista, como deveria ser gerida a marca da cidade de Albergaria-a-Velha, caso esta já existisse? Deveria ser pelo executivo atual, independente ou mista?” (Pergunta SH13) as opiniões dividem-se. Podemos ver no gráfico seguinte essa divisão:



**Figura 9 - Gráfico Responsabilidade de Gestão da Marca Albergaria-a-Velha**

Podemos concluir que a maior percentagem considera que a gestão da marca Albergaria-a-Velha deveria ser feita em parceria com o executivo e com uma entidade externa. Como um dos *stakeholders* refere a gestão de marca deve ser feita acima de tudo por profissionais.

Como nota final, em modo de observações (SH14 - Gostaria de acrescentar mais algum elemento importante?), os *stakeholders* referem os seguintes pontos:

- a necessidade de uma associação de apoio mais forte e ativa, com um formato diferente das existentes, ou seja, que houvesse um maior envolvimento da comunidade;

- a valorização do território e a promoção de marca territorial poder partir de ícones, mas que deverá ser mais atrativa, diferenciadora e aglutinadora com a identidade local e com as gentes;
- a existência de falta de coordenação entre as diversas organizações;
- que não se deve perder o que se conquistou, desde o investimento na zona Industrial, a captação de novos investidores, com ofertas e apoios estatais, a criação de zonas de lazer e desportivas apropriadas à população geral e não apenas focalizada num único desporto, o futebol, onde é necessário dar e apoiar as outras modalidades, que na maioria dos casos, representam o concelho no país inteiro e também o país além-fronteiras;
- o centro de saúde concelhio que deveria ser uma mais valia para toda a população, mas por vezes parece estar ao abandono;
- Albergaria-a-Velha tem uma potencialidade incrível, com muitas pessoas empreendedoras, que as pessoas da terra são pessoas de fazer e não de esperar que alguém faça, que são pessoas envolvidas na comunidade, em diversas associações e eventos e que são pessoas resilientes e de uma grande força criadora.

Os *stakeholders* deram, desta forma, ênfase a questões de Artes, Cultura e Desporto, Indústria, Saúde, Empreendedorismo e de certa forma à comunicação da cidade.

#### 4.3.9 Relação das entrevistas com contexto histórico

Com a análise das entrevistas aos *stakeholders* efetuada é possível perceber alguma ligação com a história de Albergaria-a-Velha. A cidade, que no século XX começa a ter uma grande projeção a nível industrial, continua atualmente com esse foco. No entanto a sua atividade inicial mais ligada ao mundo rural continua evidente no concelho, com projetos como a Rota dos Moinhos que veio valorizar o património natural e cultural.

Um dos pontos abordados da história de Albergaria-a-Velha foi a referência a pessoas ilustres, ou seja, pessoas que tiveram um papel fundamental na identidade do concelho, quer pelos seus feitos, popularidade ou mérito prestativo. O que podemos verificar nas entrevistas é que ninguém refere pessoas com as características dos de antigamente. Todos referem o seu contributo, mas este difere muito do que era feito antigamente, como por exemplo o caso da Fábrica Alba que esteve envolvida em diversas iniciativas sociais, culturais e económicas. Contudo, esses contributos são sempre positivos para a imagem de Albergaria-a-Velha, desde alguns itens de gastronomia (prémio de bolo rei em 2018 e criação do pastel de Albergaria), o ensino com uma escola profissional de música, dança e teatro com alunos de todo o país, empresa com distintos prémios de design até ao desporto com o atletismo e futebol feminino.

Albergaria-a-Velha tem, na sua génese, o ato de albergar, existe o cruzamento da arte de saber receber presente ainda nos dias de hoje, apesar de ter sido pouco referenciado pelos *stakeholders*.

#### **4.4 Análise SWOT**

Partindo da análise das entrevistas e com a visão do autor deste projeto é possível elaborar uma análise SWOT, isto é, um levantamento dos pontos forte e fracos e das oportunidade e ameaças de Albergaria-a-Velha.

##### **PONTOS FORTES**

- Equipamentos desportivos e culturais;
- Apoio ao investimento, ao empreendedorismo e à criação do próprio emprego;
- Diversidade da proposta educativa;
- Forte cultura de associativismo;
- Localização e acessibilidades;

- Cidade tranquila, calma e organizada;
- Zona industrial forte;
- Hospitalidade;
- Rota dos Moinhos;
- Festival do Pão;
- Bons índices de empregabilidade no setor secundário;
- Proximidade entre o meio urbano e o meio rural.

## **PONTOS FRACOS**

- Transportes públicos internos;
- Escassez de mão de obra qualificada no setor secundário;
- Serviço de saúde não disponível 24h;
- Pobreza gastronómica e comercial;
- Falta de competitividade e zona industrial com menor vigor;
- Oportunidades de emprego qualificado no setor terciário;
- Baixa cooperação empresarial e institucional;
- Baixo investimento em inovação e desenvolvimento;
- Pouco alojamento turístico;
- Pouca notoriedade da imagem do concelho e dos seus ícones;
- Falta de ordenamento do território e ineficaz mercado do arrendamento habitacional;
- Não existência de um parque da cidade;
- Vida noturna quase nula;
- Grandes áreas florestais dedicadas a monoculturas;
- Prostituição;
- Dificuldade na fixação e atração de jovens;
- Albergaria-a-Velha como dormitório porque os habitantes não se identificam com a cidade.

## **OPORTUNIDADES**

- Aumento de novas ideias de negócio;
- Turismo rural;
- Maior aposta em alojamentos e animação turísticos;
- Promoção à escala internacional da indústria presente e parceria com AICEP para novas multinacionais;
- Enfoque global na sustentabilidade;
- Apoios ao abrigo do Programa Portugal 2030;
- Aposta nacional no setor florestal e agroalimentar;
- Atração de novas unidades industriais diferenciadoras;
- Proximidade da Universidade de Aveiro;
- Aumento da mobilidade e da globalização do turismo;
- Proximidade a centros de inovação;
- Posição estratégica na rede de transportes nacional e ibérica;
- Inovação tecnológica.

## **AMEAÇAS**

- Proximidade de localidades com grande potencialidade turística ou económica;
- Crescimento industrial nos concelhos limítrofes;
- Grandes centros comerciais;
- Fuga de jovens para outras cidades mais atrativas;
- A proximidade de outras localidades com uma forte programação cultural;
- Maior frequência de incêndios florestais derivados da gestão e ordenamento florestal vigente e das alterações climáticas.
- Oferta de emprego nos concelhos vizinhos, com melhores salários e projetos.

Como elementos diferenciadores, e considerando os *stakeholders* e o autor deste projeto, Albergaria-a-Velha apresenta os seguintes:



- A Rota dos Moinhos com o maior número de moinhos de água inventariados da Europa;
- Localização e acessos;
- O Santuário da Nossa Senhora do Socorro;
- Proximidade entre o meio urbano e o meio rural;
- A educação com oferta formativa diversificada;
- A dimensão da zona industrial.

#### **4.5 Ponto de partida para uma gestão de marca lugar**

Com a análise efetuada e com a perceção que o autor deste projeto tem da cidade de Albergaria-a-Velha, torna-se possível responder às hipóteses de investigação enunciadas assim como ao problema identificado.

Respondendo ao problema enunciado neste estudo “De que forma a história de Albergaria-a-Velha e a visão dos *stakeholders* podem ajudar à criação de uma estratégia de gestão de marca lugar?”, conclui-se que ambos podem contribuir para uma proposta de gestão de marca na medida que:

- 1) A história permite-nos voltar às raízes. Apesar de Albergaria-a-Velha continuar a ser uma terra hospitaleira deverá tirar partido da sua génese de albergue para atrair habitantes, colmatando primeiro os problemas que apresenta de falta de habitação e criando as condições para que as pessoas adquiram o sentimento de pertença, que queiram ficar e usufruir do lugar. As grandes indústrias de hoje deverão olhar para o início da industrialização da cidade, pela fábrica Alba, como exemplo de contributo para a mesma. O concelho passou a ter então uma obra vasta a nível social, desportivo e cultural. Já a ligação ao mundo rural, com a agricultura que era o suporte da população,

continua presente na vida dos seus habitantes, mas com menor relevância, fruto das alterações socioculturais das últimas décadas.

- 2) Os *stakeholders* contribuíram para identificar os pontos fundamentais que necessitam de ser trabalhados para tornar Albergaria-a-Velha uma cidade competitiva e uma referência a nível nacional e internacional, tendo igualmente identificado os seus pontos fortes.

Desta forma, é apresentado o ponto de partida para uma gestão de marca lugar em Albergaria-a-Velha.

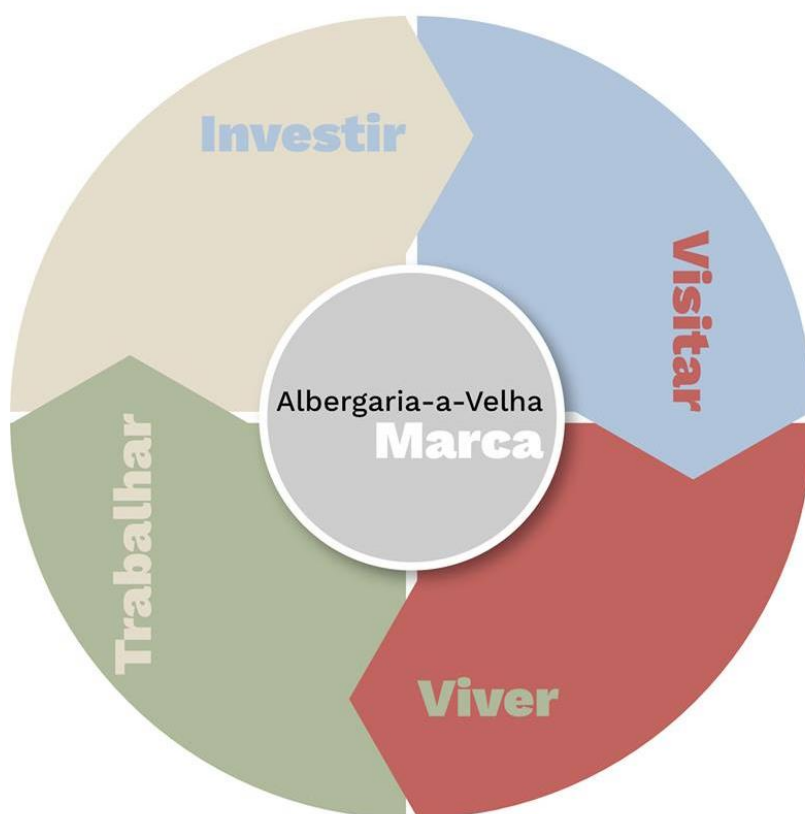
Numa fase inicial considera-se importante criar uma entidade que tenha a responsabilidade de gestão de marca, à semelhança do que já acontece com outros municípios. Esta entidade, dinamizada por diferentes agentes, deverá contar com a parceria da Câmara Municipal, podendo envolver outras entidades, como por exemplo a Associação Empresarial SEMA, garantindo, desta forma, uma gestão mista da marca da cidade. Deste modo é respondida a hipótese de investigação “de que forma deve ser feita a gestão de marca lugar em Albergaria-a-Velha?”.

Uma equipa multidisciplinar é também fundamental sendo responsável pela elaboração de um plano estratégico a médio e longo prazo, pois como nos diz Anholt (2017), um projeto de gestão de marca lugar “implica tempo e esforço, sabedoria e paciência” (p. 253). Esta equipa permitirá que Albergaria-a-Velha torne a sua comunicação mais coerente e estruturada o que resultará numa comunicação mais eficaz.

Nesta fase será relevante ter em conta o processo integrado de gestão de marca lugar de Kavaratzis (2009) que começa pelo debate de todas as entidades responsáveis que irão definir quais as melhores estratégias para alcançar a visão de futuro para a cidade de Albergaria-a-Velha que, por sua vez, irão criar sinergias com os *stakeholders*, que desempenham um papel fundamental neste processo. Terão de ser tidos em conta diversos aspetos, nomeadamente as infraestruturas e o envolvimento das comunidades locais, sendo igualmente necessário garantir uma comunicação e promoção de todas as iniciativas/ações. Kavaratzis (2009) refere ainda dois aspetos fundamentais neste processo (já referidos anteriormente): “(a) pesquisa e análise externa e interna é

necessária em todas as etapas, a fim de criar e manter uma conexão necessária com todos os públicos relevantes e (b) liderança forte deve ser exercida para garantir consistência e eficácia” (p. 35).

Na visão do autor deste projeto, e respondendo à hipótese de investigação de “quais os elementos estratégicos que devem ser trabalhados na marca Albergaria-a-Velha, tendo em conta a visão dos *stakeholders*?” são enunciados quatro elementos para se conseguir elaborar o plano estratégico da marca. São eles: Viver, Visitar, Trabalhar e Investir, no que concerne a atração de habitantes, potenciais trabalhadores, turistas e investidores.



**Figura 10 - Elementos do Plano Estratégico**

Fonte: Criação própria

Maior investimento possibilita aumento de emprego que, por conseguinte, poderá atrair mais habitantes que se traduzem em mais embaixadores da marca Albergaria-a-

Velha que, por sua vez, irão atrair novos e mais visitantes. Mais visitantes podem atrair mais investimento, o que se poderá traduzir num maior número de empresas e mais competitivas que gerem mais emprego e que atraiam mais habitantes. Todos estes elementos são cíclicos.

Por fim e respondendo à hipótese de investigação de “o que se espera para o futuro de Albergaria-a-Velha?”, a visão que os *stakeholders* têm, visão esta também partilhada pelo autor deste projeto é a de que a qualidade de vida é fundamental para a cidade. Um dos benefícios da sua melhoria acredita-se ser o aumento do sentido de pertença por parte dos seus habitantes. O foco está no elemento estratégico do Viver que, de uma maneira ou de outra, irá influenciar os restantes elementos estratégicos.



**Figura 11 - Uma cidade para as pessoas**

Fonte: Criação própria

Além dos benefícios da qualidade de vida para os habitantes podemos enunciar os benefícios da gestão de marca lugar para a comunidade como um todo. Baker (2019) refere cinco benefícios: situar a comunidade no mapa; unir o investimento empresarial à promessa de marca; abordar perceções desatualizadas ou indefinidas; ampliar a sinergia entre turismo e marketing de progresso económico; e revigorar os níveis de orgulho cívico e interajuda entre os residentes.

## **CAPÍTULO V – CONCLUSÃO E REFLEXÃO CRÍTICA**



## 5.1 Conclusões

Um dos principais objetivos deste projeto era o de recolher a informação necessária para apresentar uma proposta de gestão de marca para Albergaria-a-Velha. Esta proposta passou por ser um ponto de partida para a gestão da marca Albergaria-a-Velha.

Foi possível efetuar um levantamento sobre a visão e a perceção que os *stakeholders* do Concelho têm sobre Albergaria-a-Velha. Foram igualmente identificados os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças à cidade assim como os seus elementos diferenciadores e o que se espera que venha a ser Albergaria-a-Velha no futuro.

Foi a partir destes resultados que se criou uma proposta de ponto de partida, para a definição e gestão de uma marca lugar. Para os *stakeholders*, e acredita-se que, de uma maneira geral, para todos os habitantes do Concelho e para o autor deste projeto, uma melhor qualidade de vida será o início de uma marca lugar mais forte, competitiva e atrativa.

E é com a melhoria de qualidade de vida que se termina este projeto, identificando um dos seus benefícios como sendo o aumento do sentido de pertença por parte dos habitantes. Melhorando a qualidade de vida dos seus habitantes, estes tornar-se-ão embaixadores da cidade que, acredita-se, permitirá atrair mais habitantes, trabalhadores, turistas e investimento, sendo estes quatro elementos fundamentais para a estratégia de gestão de marca lugar para Albergaria-a-Velha.

Para a criação e gestão da marca Albergaria-a-Velha é fundamental desenvolver um programa a longo prazo com uma visão comum a diferentes executivos. Por esse motivo seria fundamental que a gestão da marca fosse uma gestão mista, envolvendo o executivo e diferentes entidades, assim como uma equipa multidisciplinar e especializada na área. Esta parceria, com uma visão comum e com um programa definido irá permitir que a comunicação da cidade se torne mais coerente e que se



consiga identificar os diversos elementos comunicativos como parte de uma identidade.

Considera-se assim pertinente dar continuidade a este estudo, auscultar e envolver outros *stakeholders* e garantir um acompanhamento por parte do executivo e do seu gabinete de comunicação. A marca Albergaria-a-Velha deve ser uniformizada e amplamente disseminada nos diferentes meios e ferramentas de comunicação, garantindo desta forma o seu reconhecimento a nível nacional e internacional.

Ao longo deste estudo foi possível perceber que sem os contributos do Município e de outras entidades, a proposta de gestão de marca fica condicionada, carecendo de trabalho prévio para que, no futuro, seja possível tornar Albergaria-a-Velha numa cidade mais reconhecida, competitiva e com enorme potencial de atração de investimento, turistas e residentes.

## **5.2 Limitações do projeto**

No decorrer do desenvolvimento deste projeto foram várias as limitações encontradas. Como refere a revisão da literatura, é importante perceber a ligação dos diversos *stakeholders*. Uma vez que esse trabalho foi feito apenas pelo autor do estudo e não existindo informação de suporte sobre o envolvimento entre os *stakeholders* da cidade, acabou por ser difícil definir essa ligação, tendo os mesmos sido escolhidos mais por intuição, pelo conhecimento que se tem de Albergaria-a-Velha e por algumas sugestões do executivo da Câmara Municipal. Outra limitação foi a dificuldade em se conseguir que alguns *stakeholders* participassem no estudo (mesmo havendo a indicação no pedido de que o estudo contava com o apoio da Câmara Municipal). Nesse sentido, apenas foi possível obter resposta, a nível empresarial, de uma das grandes empresas e, a nível de educação, também só contamos com um participante, havendo um total de três instituições contactadas, para além de outros pedidos para os quais não se conseguiu obter resposta.

Outra situação menos positiva, prendeu-se com o facto de o próprio executivo não ter enviado resposta à entrevista solicitada. Foram meses de tentativa de contacto sem sucesso, até ao limite máximo de tempo para receção das respostas, de forma a se conseguir elaborar a análise da mesma. Esta limitação deveu-se, em certa medida, às alterações na equipa de recursos humanos do Município e às limitações de tempo, que acabaram também por colidir com o surto pandémico. Ficou-se assim com a visão dos *stakeholders* sem a comparação com a visão do executivo da cidade. Apesar de se considerar um ponto menos positivo, não se considera uma verdadeira limitação, pois mesmo sem esta participação é possível fazer uma análise e apresentar uma proposta.

No que concerne à análise qualitativa dos conteúdos, a decisão sobre a melhor forma de os analisar foi igualmente um desafio. São diversos os softwares de apoio e as diversas formas de fazer a análise, tornando-se assim um processo complexo até se encontrar um que fosse o mais compatível com os objetivos do projeto. Salienta-se aqui também o facto de a entrevista levar a algumas repetições de respostas, ou seja, durante a análise foi perceptível que o guião poderia ter sido diferente para evitar essa situação.

Por fim, outra limitação ou ponto menos positivo foi a impossibilidade de criação de uma proposta de gestão de marca, sendo este o objetivo principal do projeto. Situação que se deveu muito pelo não envolvimento do executivo na fase final do projeto. No entanto conseguiu-se elaborar um ponto de partida para o futuro.

### **5.3 Perspetiva futura**

Espera-se que este projeto possa contribuir para a implementação de mudanças, ao nível do marketing e comunicação, em Albergaria-a-Velha. Que os resultados aqui apresentados possam ser a base de um pensamento estratégico que promova a melhoria da qualidade de vida que acabará por, de uma maneira ou de outra, trazer melhorias ao nível da atração de investimentos e trabalhadores, da captação de turistas e moradores.

Que este projeto possa ser o ponto de partida para a criação de uma entidade que faça a gestão da marca Albergaria-a-Velha.

Seria igualmente importante que houvesse uma maior cooperação entre os diversos *stakeholders*, pois foram perceptíveis as diferentes opiniões sobre os mesmos assuntos, que muitas vezes são fruto da falta de comunicação e divulgação e da respetiva estratégia do Município.

As conclusões deste projeto e as sugestões apresentadas, só serão passíveis de implementar caso se assista a um envolvimento entre o município, os *stakeholders* e a comunidade local. A proposta sugerida é uma proposta individual, sendo que este deve ser um trabalho realizado em equipa e com o envolvimento de todas as partes interessadas de forma a serem mais facilmente corrigidos os pontos menos positivos e definidas novas formas de comunicar Albergaria-a-Velha, como uma marca de referência a nível nacional.

## **BIBLIOGRAFIA**



- Aaker, D. (2014). *Aaker on Branding*. New York: Morgan James Publishing.
- Anholt, S. (2017). *O que é uma marca?* In R. Clifton, e J. Simmons, *O Mundo das Marcas*. Coimbra: Actual Editora.
- Anholt, S. (2010). *Definitions of place branding – Working towards a resolution*. Place Branding and Public Diplomacy 6 (1): 1–10.
- Anholt, S. (2008). *Place branding: Is it marketing, or isn't it?* Place Branding and Public Diplomacy 4 (1): 1–6.
- Anholt, S. (2007). *Competitive Identity - The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. New York: Palgrave Macmillan.
- Anholt, S. (2006). *The Anholt City Brands Index*. (2ª edição). UK: Palgrave Macmillan.
- Ashworth, G. J., Kavaratzis, M. & Warnaby, G. (2015). *The Need to Rethink Place Branding*. In M. Kavaratzis, G. Warnaby e G. Ashworth, *Rethinking Place Branding - Comprehensive Brand Development for Cities and Regions*. Switzerland: Springer.
- Baker, B. (2019). *Place branding for small cities, regions & downtowns: the essentials for successful destinations*. Portland: Editor não identificado.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdos*. Lisboa: Edições 70, Lda.

- Bento, A. (2012). *Como fazer uma revisão da literatura: Considerações teóricas e práticas*. Revista JA (Associação Académica da Universidade da Madeira), nº 65, ano VII
- Blackett, T. (2017). *O que é uma marca?* In R. Clifton e J. Simmons, *O Mundo das Marcas*. Coimbra: Actual Editora.
- Burghard, E., & Govers, R. (2011). *Strengthening Brand America's Reputation Through Cooperation*. In F. M. Go & R. Govers (Eds.), *International Place Branding Yearbook 2011: Managing Reputational Risk*. Palgrave Macmillan UK.
- Clifton, R. & Simmons, J. (2017). *O Mundo das Marcas*. Coimbra: Actual Editora.
- Coutinho, C. (2011). *Metodologias de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Grupo Almedina.
- Dawson, C. (2007). *A Practical Guide to Research Methods – A user-friendly manual for mastering research techniques and projects* (3<sup>rd</sup> ed.). Oxford: How to Books Ltd.
- Dinnie, K. (2011). *City Branding – Theory and Cases*. (1<sup>st</sup> ed.). England: Palgrave Macmillan.
- Ferreira, D. (2014). *Albergue – História e Património do Concelho de Albergaria-a-Velha*, Nº 1. Albergaria-a-Velha: Câmara Municipal de Albergaria-a-Velha.

- Ferreira, D., & Pereira, P. (2016). *ALBA - uma marca portuguesa no mundo*. ADERAV - Associação para o Estudo e Defesa do Património Natural e Cultural da Região e Aveiro.
- Ferreira, A., & Ferreira, D. (2003). *Moinhos do Concelho de Albergaria-a-Velha*. Albergaria-a-Velha, Edição de Armando Carvalho Ferreira e Delfim Bismarck Ferreira.
- Flick, U. (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica* (1ª edição). Lisboa: Monitor.
- Gil, A. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª edição). São Paulo: Atlas.
- Govers, R. (2011). *From place marketing to place branding and back*. Place Branding and Public Diplomacy, 7 (4), 227–231.
- Hankinson, G. (2015). *Rethinking the Place Branding Construct*. In M. Kavaratzis, G. Warnaby e G. Ashworth, *Rethinking Place Branding - Comprehensive Brand Development for Cities and Regions*. Switzerland: Springer.
- Healey, M. (2008). *What is Branding?* Suíça. Edição RotoVision SA.
- Heding, T., Knudtzen, C. & Bjerre, M. (2009). *Brand Management - Research, theory and practice* (1<sup>st</sup> ed.). London: Routledge.
- Herculano, A. (1846). *História de Portugal*, vol. I (1ª edição.). Lisboa: Em Casa da Viúva Bertrand e Filhos.



Houghton, J. & Stevens, A. (2011). *City Branding and Stakeholder Engagement*. In K. Dinnie, *City Branding – Theory and Cases*. (1<sup>st</sup> ed.). England: Palgrave Macmillan.

Kapferer, J. (2008). *New strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term* (4<sup>th</sup> ed). London and Philadelphia: Kogan Page.

Kavaratzis, M., Warnaby, G. & Ashworth, G. J. (2015). *Rethinking Place Branding - Comprehensive Brand Development for Cities and Regions*. Switzerland: Springer.

Kavaratzis, M. (2009). *Cities and their brands: Lessons from corporate branding*. *Place Branding and Public Diplomacy*, 5 (1), 26-37.

Kavaratzis, M. & Ashworth, G. J. (2006). *City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick?* *Place Branding and Public Diplomacy*, 2 (3), 183–194.

Keller, K. (2013). *Strategic Brand Management - Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. (4<sup>th</sup> ed.). England: Pearson.

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0. Mudança do Tradicional para o Digital*. Coimbra: Actual Editora.

Kotler, F. & Armstrong, G. (2012). *Principles Of Marketing* (14<sup>a</sup> edição). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Kotler, F. & Keller, K. (2006). *Administração de Marketing* (12ª ed). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., Haider, D. & Rein, I. (1993). *Marketing places: attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations*. New York: Free Press.

Lakatos, E. & Marconi, M. (2017). *Fundamentos da Metodologia Científica* (8ª edição). São Paulo: Atlas.

MacDonald, S. & Headlam, N. (2008). *Research Methods Handbook - Introductory guide to research methods for social research*. Manchester: Cles.

Martins, J. (2006). *Branding - O Manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas* (3ª ed.). Global Brands.

Moilanen, T. & Rainisto, S. (2009). *How to Brand Nations, Cities and Destinations - A Planning Book for Place Branding* (1st ed.). England: Palgrave Macmillan.

Olins, W. (2014). *Brand New: The Shape of Brands to Come* (1<sup>st</sup> ed.). London: Thames & Hudson Ltd.

Olins, W. (2005). *A Marca*. Lisboa: Editorial Verbo.

Percy, L. (2008). *Strategic Integrated Marketing Communication - Theory and practice* (1<sup>st</sup> ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.

- Pereira, A. & Poupá, C. (2016). *Como escrever uma tese – monografia ou livro científico usando o Word* (6ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pike, S. (2008). *Destination Marketing - An Integrated Marketing Communication Approach* (1<sup>st</sup> ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Pinho, A. (2008). *Albergaria-a-Velha – Oito Séculos do Passado ao Futuro* (3ª edição). Albergaria-a-Velha: Reviver Editora
- Pinho, A. (1994). *Gente Ilustre em Albergaria-a-Velha*. Albergaria-a-Velha.
- Rodrigues, F., Oliveira, M. & Diogo, J., (2015). *Princípios de Neuromarketing – Neurociência cognitiva aplicada ao consumo, espaços e design* (1ª edição). Viseu: Psicosoma.
- Roquette, F. (2017). *Sobre a marca das cidades portuguesas*. Meios & Publicidade. N798, de 22 de setembro de 2017.
- Ruas, J. (2017). *Manual de Metodologias de Investigação - Como fazer propostas de investigação. Monografias, dissertações e teses*. Maputo: Escolar Editora.
- Stubs, J. & Warnaby, G. (2015). *Rethinking Place Branding from a Practice Perspective: Working with Stakeholders*. In M. Kavaratzis, G. Warnaby e G. Ashworth, *Rethinking Place Branding - Comprehensive Brand Development for Cities and Regions*. Switzerland: Springer.

Torres, J. (2019). *Nation Brand Builders – A retrospective assessment of Nation and Place Branding and its prospects for the future*. Lisboa: Uzina Books

Tracy, S. (2013). *Qualitative Research Methods - Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact*. Oxford: Wiley-Blackwell.

Vuignier, R. (2016). *Place marketing and place branding: A systematic (and tentatively exhaustive) literature review*. Working Paper de l'IDHEAP, 5/2016.

## Endereços Web

American Marketing Association – *Dictionary*. Disponível em: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=S>, consultado a 27 de março de 2018.

Bloom Consulting. Disponível em [https://www.bloom-consulting.com/index\\_pt.html](https://www.bloom-consulting.com/index_pt.html), consultado em 10 de fevereiro de 2018.

Câmara Municipal de Albergaria-a-Velha. Disponível em <https://www.cm-albergaria.pt/>, consultado em 24 de março de 2020.

Psarros, M. (2015). *Place Marketing & Branding Manifesto*. Disponível em <http://bestplaceinstytut.org/RAPORT2015.pdf>, consultado em 19 de abril de 2018

Real, J. (s.d.). *Destination Branding. A compilation of success cases*. Disponível em <https://www.ibraveproject.eu/files/manual-final.pdf>, consultado em 10 de abril de 2018

The Place Brand Observer. Disponível em <https://placebrandobserver.com>, consultado em 10 de fevereiro de 2018.

## **ANEXOS**



## Anexo 1 – Guião Entrevista para o Executivo da Câmara Municipal

**CM1** - Qual a imagem que tem da cidade de Albergaria-a-Velha? O que caracteriza melhor a cidade?

**CM2** - Qual considera ser o elemento mais emblemático de Albergaria-a-Velha?

**CM3** - Que elementos de Albergaria-a-Velha considera serem diferenciadores face a regiões próximas?

**CM4** - Quais considera serem os pontos fortes e fracos de Albergaria-a-Velha?

**CM5** - Quais considera serem as ameaças e oportunidades que se colocam a Albergaria-a-Velha?

**CM6** - Quais considera serem as limitações de Albergaria-a-Velha em termos económicos, sociais e políticos?

**CM7** - Que visão existe para a cidade? O que espera que seja Albergaria-a-Velha no futuro?

**CM8** – Quais as estratégias utilizadas para comunicar a identidade da cidade?

**CM9** – Do seu ponto de vista, como deveria ser gerida a marca da cidade de Albergaria-a-Velha, caso esta já existisse? Deveria ser pelo executivo atual, ser independente ou mista?

**CM10** – Sendo os stakeholders mais influentes parte fundamental no processo de criação de marca, de que forma estes poderão ser envolvidos no mesmo?

**CM11** - Gostaria de acrescentar mais algum elemento importante?



## Anexo 2 – Exemplo de e-mail enviado para pedido de entrevista

Exmo. Sr. Engenheiro Pedro Martins Pereira

O meu nome é Fátima Andrade e estou a realizar o meu projeto de Mestrado em Marketing Comunicação, pelo Instituto Politécnico de Coimbra. O tema deste projeto é Place Branding – uma marca para Albergaria-a-Velha. Projeto este que está a ser realizado com o apoio do Município de Albergaria-a-Velha.

Neste sentido, para a realização deste projeto é fundamental entrevistar aqueles que são os atores na cidade de Albergaria-a-Velha, ou seja, as pessoas ou entidades fundamentais para o progresso da cidade. Neste caso quer como fundador da empresa Larus quer como detentor da emblemática marca ALBA.

Deste modo, venho solicitar a sua colaboração na resposta ao questionário que segue em anexo, de forma a levar a bom porto este projeto. Segue também um Termo de Consentimento que agradeço o devido preenchimento.

Mais informo que as respostas serão divulgadas e tratadas no trabalho escrito.

Se possível agradecia o envio das respostas e termo de consentimento até dia 20 de março de 2020.

Agradeço desde já a disponibilidade para participação nesta investigação.

Com os melhores cumprimentos,

Fátima Andrade

Anexo 3 – Termo de Consentimento

## TERMO DE CONSENTIMENTO

Eu, \_\_\_\_\_,

declaro que participo de livre vontade na realização de uma entrevista no âmbito do Projeto de Mestrado em Marketing e Comunicação da aluna Fátima Cristina Cruz Andrade, cujo tema é Place Branding – uma marca para Albergaria-a-Velha.

Fui informado(a) da divulgação na íntegra desta entrevista no referido Projeto de Mestrado, assim como da realização de análise dos dados recolhidos.

Assim sendo, comprometo-me a seguir todas as orientações dadas pela responsável da investigação.

Albergaria-a-Velha, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2020

\_\_\_\_\_  
(Assinatura conforme Cartão de Cidadão)

#### Anexo 4 – Entrevista à Dra. Sandra Figueiredo (Incubadora de Empresas de Albergaria-a-Velha)

**SH1** - Cidade dinâmica, com um tecido empresarial diversificado e vigoroso, terra hospitaleira de saberes ancestrais.

Como pontos de referência temos a lápide Rainha D. Teresa, o Castelo e Palacete da Boa Vista, o Cineteatro Alba, o Santuário de Nossa Senhora do Socorro e todo o património natural, desde rios, parques de lazer, percursos pedestres e a Pateira de Frossos (no Baixo Vouga Lagunar)

**SH2** – Sim. Com uma localização privilegiada de envolvente natural entre o Rio Vouga e a Ria de Aveiro, Albergaria-a-Velha beneficia da proximidade com o litoral, estando muito próximo de centros urbanos como Aveiro, Porto, Coimbra ou Viseu e pela sua diversidade de cenários naturais marcada pelo rio e a serra, e ainda pela sua forte zona industrial. É uma cidade que proporciona um pouco de tudo com excelentes condições de habitabilidade e fácil acesso a equipamentos desportivos, culturais e escolas. É um concelho que tem muitas atividades culturais e desportivas que tem cerca de 100 associações ativas, com muitas atividades ao longo do ano (futebol, andebol, hóquei, futsal, atletismo, judo, karaté, ballet, natação, ténis, badminton, patinagem artística, ginástica, entre outras). Tem um Conversa tório de música que acolhe milhares de estudantes vindos de todo o país.

**SH3** – A excelente localização geográfica norte – sul, e interior e litoral com acessibilidades às principais cidades Porto, Coimbra, Viseu e Aveiro. Tem uma zona industrial que mais de 700 empresas, tem uma boa qualidade de vida em termos de escolas, equipamentos desportivos e culturais. E tem muito património natural para explorar, desde a Rota dos Moinhos de Albergaria-a-Velha; Percursos Pedestres; Caminho Português de Santiago; Aldeia de Portugal....

**SH4** – O concelho com maior número de moinhos de água inventariados da Europa (A Rota dos Moinhos de Albergaria-a-Velha nasceu no âmbito de um projeto para a requalificação e valorização do património molinológico do concelho) e o Festival do Pão de Portugal, são dois elementos diferenciadores face a regiões próximas.

**SH5** – Albergaria-a-Velha apresenta condições locais de permanência para os seus habitantes como capacidade de atração de novos investimentos, moradores e turistas. A divulgação acompanhada de medidas e iniciativas transversais pode trazer e fixar pessoas e empresas.

**SH6** - Como instituição do sector público da administração local e pelo carácter dos serviços que presta, contribui diretamente para a imagem de Albergaria-a-Velha. Na forma como presta os serviços aos munícipes ou a quem nos procura e visita, através dos eventos que promove, da presença em eventos em que se faz representar, nos projetos que desenvolve e executa.

**SH7** - A cidade de Albergaria-a-Velha tem vindo a melhorar a sua comunicação e promoção, e um grande exemplo disso é a quantidade de pessoas que atrai nos seus dois grandes eventos anuais, o Festival do Pão de Portugal e o Albergaria ConVida, atingindo números (2019) como, 30490 Festival do Pão e 33017 Albergaria Convida.

**SH8** - Albergaria-a-Velha é um município dotado de infraestruturas culturais e desportivas modernas, espaços verdes, piscinas municipais, escolas, serviços de atendimento próximos dos cidadãos. Dispõe ainda de biblioteca e arquivo municipal, mercado municipal requalificado, incubadora de empresas, centro de atividades radicais e ambientais, albergue de peregrinos, unidade de saúde, centro coordenador de transportes e rápidos acessos aos principais centros urbanos nacionais. No entanto, a nível de saúde, não temos serviço disponível 24h.

**SH9 - Pontes fortes:**

Forte Rede de transportes rodoviário;

Localização e Acessibilidades;

Proximidade aos grandes centros urbanos;

Proximidade a Universidade de Aveiro;

Acesso aos serviços principais / essenciais;

Equipamentos desportivos, culturais, lazer e apoio ao empreendedorismo;

Programação cultural diversificada;

Incubadora de Empresas, instrumento para a promoção do empreendedorismo e Inovação;

Indústria pujante e consequente desenvolvimento social e económico;

Apoios ao investimento e incentivos a criação do próprio emprego;

Participação em projetos Europeus;

Aposta na Inovação da Educação;

Desporto Adaptado;

Políticas de Ação Social / Inclusão;

Potencialidades turísticas ao nível do Turismo de Natureza e Património;

Forte cultura de associativismo;

Pontes fracas:

Rede Deficitária ao nível dos transportes públicos internos (dentro da própria cidade);

Escassez de mão de obra qualificada para dar resposta as necessidades da Indústria / Empresas;

Serviço de saúde não se encontra disponível 24h.

**SH10 - Oportunidades**

Existência de estratégias de valorização dos recursos endógenos, de potencial de inovação e de internacionalização da economia local e regional

Procura turística por territórios com forte identidade e recursos patrimoniais e culturais únicos;

Prioridades e estratégias definidas a nível intermunicipal e regional

Ameaças

Envelhecimento Demográfico

**SH11** - Talvez a falta de habitação no centro urbano. Porque existe muita procura, mas não há casas para comprar ou alugar.

**SH12** - Cidade Sustentável, Competitiva e Inovadora, com bons índices de felicidade, bem-estar e qualidade de vida.

**SH13** - A marca da cidade deverá ser gerida numa lógica de fortalecimento da sua identidade territorial numa perspetiva de continuidade das boas práticas implementadas.

Anexo 5 – Entrevista ao Eng. Pedro Martins Pereira (CEO Larus e detentor da marca Alba)

**SH1** - Albergaria é uma tranquila cidade de reduzida dimensão, cuja atividade era originalmente rural e que na segunda década do século passado iniciou lenta e pacificamente a sua industrialização.

Como seria de esperar de uma comunidade genericamente de escassos recursos, as edificações originais são na generalidade de reduzida volumetria.

Nas últimas décadas, com uma mais favorável evolução económica, crescem edificações com maior número de pisos.

O desenvolvimento da Zona Industrial, permitiu a fixação de um significativo número de unidades industriais, que economicamente influenciaram a evolução da região.

**SH2** - Trata-se de uma comunidade pacata, sem historial de conflitualidade, cuja população é maioritariamente descendente de famílias autóctones, ou provenientes de localidades vizinhas e que vem adquirindo novas famílias, que se instalam na sequência de oportunidade de trabalho da Zona Industrial local (em consequência da sua dinamização) ou noutras Z.I. em localidades vizinhas.

**SH3** - A localização geográfica, pela sua centralidade, a tranquilidade local, a aposta em atividades culturais, que se traduzem na recente e regular programação cultural, utilizando o recuperado Cine Teatro Alba, bem como a criação de novos centros de atração, como o Festival do Pão, ou o Roteiro dos Moinhos e uma mais dinâmica programação desportiva, criaram novas motivações, que constituem fatores de atratividade.

Também recorreram a Albergaria famílias com necessidade de alojamento, que se empregaram na Zona Industrial ou que são provenientes de localidades vizinhas.

**SH4** - Sobretudo, Albergaria é uma encruzilhada.

A área deste município é atravessada pela autoestrada A25 (E80), entre Viseu e Aveiro, que se cruza com a EN1/IC2, assim como com a autoestrada A1, a meio caminho entre as cidades do Porto e Coimbra.

Uma localização tão estratégica, coloca-a numa centralidade que inevitavelmente promoverá novas oportunidades.

Relativamente a atividades culturais e desportivas, a dinamização de novas programações e a aposta na valorização de recursos naturais, como é o caso da recuperação de uma quantidade anormalmente elevada de moinhos localizados junto aos cursos fluviais, cria fatores de aproximação à área do município.

Por outro lado, alguns municípios vizinhos com maior disponibilidade financeira, como são os casos de Águeda e Santa Maria da Feira, têm igualmente investido seriamente em novos fatores de atratividade cultural.

Aveiro, pela sua dimensão e pela proximidade da Ria de Aveiro, teria condições para se constituir numa dinamizadora centralidade, atraente para visitantes, podendo constituir igualmente um polo agregador para a região. Mas esta potencialidade não tem acontecido.

**SH5** - Não tenho uma consciência perfeita da dimensão da divulgação que se efetua relativamente à cidade e à região do seu município. No entanto, a referente programação cultural e desportiva e a criação de eventos que tiram partido de características territoriais e culturais, como a gastronomia, têm constituído certamente fatores de divulgação e de aproximação à cidade.

**SH6** - Possuo, atualmente, duas empresas.

Uma criada particularmente no âmbito do desenvolvimento de mobiliário urbano, a LARUS, que se distingue pela aposta numa estratégia de diversificação, apoiada numa reconhecida utilização do Design, tendo frequentemente recorrido a alguns dos melhores autores nacionais (arquitetos Siza Vieira, Souto Moura, Carrilho da Graça, Alcino Soutinho, Inês Lobo, Carvalho Araújo, o atelier Promontório, ou paisagistas como João Nunes, João Gomes da Silva, o atelier NPK, designers como Daciano da Costa, Francisco Providência, Henrique Cayatte, Filipe Alarcão, ou Carlos Aguiar), bem como autores estrangeiros (arquitetos Pierluigi Cerri, Josep Lluís Mateo, Will Alsop, o paisagista Khaled Alfusan, ou o designer Sigheo Fukuda), têm permitido a implantação, em Portugal e noutros países - como a França, o Reino Unido, Irlanda, Alemanha, Holanda, Bélgica, Áustria, Itália, Espanha, Grécia, Marrocos, Dubai, Abu Dhabi, Sharjah, Kuwait, Marrocos, Macau, Angola, ou Moçambique - de equipamento original, com intervenção destes autores e do seu gabinete interno de design.

Esta empresa tem assim desenvolvido e implantado, em diversas partes do mundo, novos equipamentos, sendo hoje uma referência nacional e internacional (na sua área

de negócio), no que se refere ao Design (sendo a única empresa nacional distinguida com 5 Red Dot, o prémio de design mais reconhecido internacionalmente).

Albergaria está necessariamente associada a este reconhecimento.

A outra empresa, ProjectoAlba, constituiu-se há alguns anos, para adquirir a marca ALBA, que se afirmou durante várias décadas como a marca de referência de Albergaria, contribuindo determinantemente para a instalação de muitos equipamentos de índole social, cultural e desportiva, sobretudo nesta cidade, onde se localizava, mas igualmente na vizinha localidade de Sever do Vouga. A repromoção desta marca, com um profundo significado na história local, ainda não atingiu o objetivo pretendido de se reafirmar, assente na notoriedade que a sua história permite.

**SH7** - A comunicação mais recente, que me vai sendo transmitida e que anteriormente se referiu, parece-me constituir um caminho de afirmação pela positiva, tentando promover uma nova imagem, assente naquilo que constituem as suas características locais. Culturais e territoriais.

**SH8** - Como referira anteriormente, Albergaria está no meio de uma encruzilhada de importantes vias, a A25 (E80), a IC2/EN1 e a A1.

Existem equipamentos de acesso à cultura e à educação, que penso responderem favoravelmente às necessidades exigíveis.

Nos tempos mais recentes, verifica-se existirem novas oportunidades de emprego, nem sempre satisfeitas.

Em termos ambientais, creio não se verificarem situações alarmantes, exceto a recorrente necessidade do combate a focos de incêndio, como se sabe, alguns de origem criminosa. O Quartel da Associação dos Bombeiros Voluntários é recente e esta entidade tem um historial de enorme atividade e dedicação à região e a outras áreas do país. No entanto, esta atividade necessita de permanente apoio local e nacional, para conseguir fazer face aos comuns e aos novos desafios que se colocam.

Seria de tentar um novo Polo da Universidade de Aveiro?

Será possível conseguir do Poder Central a promoção de uma utilização mais especializada do Centro de Saúde?



O comércio será sempre consequente da evolução dinâmica que se consiga para a localidade. No entanto, a fácil aproximação à cidade de Aveiro e mesmo à cidade do Porto, constituirão sempre polos de atração comercial.

**SH9 - Como Pontos Fortes:**

- A sua localização geográfica;
- Uma população pacífica;
- Programação Cultural diversificada;
- Eventos anuais relacionados com as suas raízes;
- A possibilidade de potenciar a sua história e alguns dos seus locais.

**Como Pontos Fracos:**

- A proximidade de localidades com grande potencialidade turística ou económica.

**SH10 - Como Ameaças:**

- A proximidade de outras localidades com uma forte programação cultural;
- A tentação de recorrer a Albergaria para a utilizar como área de armazenamento de indústrias não locais;
- A sua utilização como “dormitório” de populações que trabalham e socializam noutras localidades próximas.

**Como Oportunidades Externas:**

- A proximidade da “Ria de Aveiro”, se a comunidade envolvente souber tirar partido das suas valências em termos regionais;

**SH11 -** Com o crescimento da Zona Industrial, coloca-se a questão da existência de mão de obra suficiente e com formação adequada às necessidades.

**SH12 -** Uma cidade que se torne numa referência cultural, com preocupações ambientais, com empresas inovadoras e tirando partido dos seus valores e do seu património histórico. Aquele que é conhecido e o que se venha a valorizar, ou a descobrir.

**SH13 -** Entendo que o atual executivo é aquele que, nas últimas décadas, melhor tem desenvolvido a marca da cidade, mas entendo que todas as forças políticas devem ser e devem sentir-se envolvidas na valorização daquilo que é de todos.

Anexo 6 – Entrevista ao Dr. José Valente (Presidente da SEMA)

**SH1** - Trata-se de uma cidade ainda recente, caracterizando-se pela sua dinâmica empresarial.

**SH2** - Sim.

**SH3** - As suas fáceis acessibilidades. A sua história e a variedade de motivos de interesse.

**SH4** - A sua zona industrial com uma grande diversidade de atividades económicas.

**SH5** - Sim. Todas as terras têm sempre algumas potencialidades características do seu território e, muitas vezes, não dispõem, ou utilizam os melhores meios de divulgação.

**SH6** - A SEMA – Associação Empresarial, com delegação aberta em Albergaria-a-Velha desde 3 de setembro de 1999, tem contribuído muito diretamente para a boa imagem de Albergaria, através das ações que tem sempre desenvolvido no apoio às empresas locais, muito especialmente aos setores do comércio e serviços, sem esquecer a indústria e o turismo.

**SH7** - Acho que ultimamente tem existido uma preocupação de promover a cidade e a região, sendo de destacar aqui o papel desempenhado pela autarquia.

**SH8** - Atualmente a cidade de Albergaria-a-Velha tem cuidado de todas estas variáveis de modo muito eficaz, mas a saúde mereceria um melhor cuidado.

**SH9** - Os pontos fortes são as suas boas acessibilidades, a Incubadora de Empresas, a parte cultural, onde o Cine Teatro ALBA desempenha um papel fundamental e a ROTA DOS MOÍNHOS, a melhor do país, Não esquecer o FESTIVAL DO PÃO.

Pontos fracos: Talvez algum desinteresse dos residentes pelo comércio local e de proximidade.

**SH10** - Se continuar a trilhar o caminho que atualmente vem prosseguindo, não terá ameaças.

As oportunidades externas continuam a existir, mormente na atração de novas unidades industriais.

**SH11** - Não tem limitações.

**SH12** - Melhor que no presente.

**SH13** - A marca “Albergaria” já existe e a gestão do Executivo atual, que envolve a sociedade civil deverá ser o caminho.

**SH14** - Está tudo dito!

Anexo 7 – Entrevista ao Padre Dinis (Pároco de Albergaria-a-Velha)

**SH1** - Albergaria-a-Velha é uma cidade pequena com dois tipos de população: uma que vive em forma de “pequena aldeia” em que todos se conhecem e outra que viver à margem da vida da cidade e que são oriundos de outras terras.

A zona industrial criou e continua a criar muitos postos de trabalho; o cineteatro como centro congregador de ações culturais e recreativas; a biblioteca e arquivo como referências culturais; a Praça como local de encontro e convívio; o Alba, os ranchos folclóricos e as associações como movimentos que integram muitos elementos e uma grande diversidade de atividades.

A vida religiosa continua a ser uma parte muito relevante na vida comunitária e com implicação social: escuteiros, catequese, festas, procissões, etc...

**SH2** - Sim. Tem tudo o necessário para o dia-a-dia da vida, incluindo trabalho e lazer. Para visitar é também um local aprazível.

**SH3** - Os fatores que mais originam a procura por Albergaria-a-Velha são a oferta de trabalho e a posição geográfica.

**SH4** - O mais diferenciador é a situação geográfica e a vias de acesso. Podemos destacar a Rota dos Moinhos e o Santuário de Nossa Senhora do Socorro.

**SH5** - Sim. A criação de um Roteiro Turístico e a sua divulgação seriam uma boa forma de aumentar investimentos e turismo.

**SH6** - Sim. A Paróquia apresenta um património artístico de elevada qualidade e em boa conservação; oferece um vasto serviço religioso e uma programação atempada das atividades de forma a proporcionar uma maior e melhor participação das pessoas; a Atividade celebrativa no Santuário de Nossa Senhora do Socorro que já é de participação elevada com pessoas de diversos concelhos.

**SH7** - É uma comunicação muito interna. Deveria divulgar-se muito mais para fora do concelho aquilo que se faz. Também há iniciativas que são pouco divulgadas mesmo dentro do concelho. Fazer bem não chega. É preciso divulgar o bem que se faz.

**SH8** - Acessibilidades muito boas à exceção dos acessos à Estrada Nacional N°1 que são um escândalo com vários erros de Projeto realizados ainda recentemente. Deveriam ser revistos esses acessos colocando-os de forma funcional. A educação tem

sido um campo bem trabalhado. O comércio local é medíocre. O ambiente não está suficientemente protegido e acautelado. O emprego é o elemento mais forte e favorável. Entre todas as dimensões, a saúde é de longe a que oferece menos condições. É um dos pontos frágeis e que necessita de uma melhoria significativa urgente.

**SH9** - O ponto mais forte será a nível de emprego e o mais fraco a nível da saúde.

**SH10** - As ameaças são os habitantes que fazem de Albergaria-a-Velha dormitório porque não se identificam com a cidade e não se sentem motivados por fazê-la progredir.

As oportunidades externas são os investidores que ajudam a movimentar a cidade e a fazê-la crescer.

**SH11** - As limitações consistem principalmente na política desde sempre adotada pelas autarquias independentemente da facção partidária. A falta de habitação é um dos maiores problemas básicos sem o qual resolvido não é possível evoluir noutros campos.

**SH12** - Albergaria-a-Velha tem condições para ser uma cidade de referência a nível nacional. Mas se não evoluirmos perdemos o comboio e passaremos a ser uma cidade na cauda.

**SH13** - Qualquer situação seria viável desde que bem estruturada e gerida. Contudo, verifica-se que a nível geral, a forma mais eficaz seria ser independente.

**SH14** - A falta de coordenação entre as diversas organizações.

Anexo 8 – Entrevista ao Sr. Carlos Nunes (Presidente do Centro Social Santa Eulália)

**SH1** - Uma cidade muito pequena, com pouca oferta de qualidade em determinadas áreas e o que a melhor caracteriza é o facto de estar num eixo rodoviário fantástico e a 20 kms do porto de Aveiro, que para o tecido empresarial é muito bom.

**SH2** - Sobretudo para trabalhar porque tem uma excelente zona industrial com empresas com tecnologia de ponta, já para viver só por ser sossegada. Para visitar tem muito poucos locais especiais para visitar

**SH3** - A sua excelente localização pelos motivos atrás expostos – A2, A25, A29 IC2, Porto de Aveiro e a 50 Kms do Porto e de Coimbra

**SH4** - O seu tecido empresarial e o início de novos empreendedores jovens

**SH5** - Claro que sim, falta um verdadeiro núcleo de desenvolvimento de turismo local que possa valorizar todos os pontos de interesse turístico que possui

**SH6** - A minha IPSS é neste momento e em Valmaior o maior empregador em termos absolutos sendo uma referência de qualidade para o concelho

**SH7** - Podia e devia ser bastante melhor apesar de nos últimos tempos essas ações terem vindo a melhorar

**SH8** - Para uma pequena cidade como Albergaria, penso que é difícil exigir-se mais, mas como em tudo na vida, o bom é inimigo do ótimo

**SH9** - Fortes claramente o seu tecido empresarial, fracos o facto de por exemplo não existir um parque da cidade, a sua vida noturna ser quase nula, mas sobretudo o comercio local deixar muito a a desejar talvez por culpa de estarmos muito próximos de grandes centros urbanos como Aveiro, Porto e Coimbra

**SH10** - Temos que inovar na área do turismo. Por exemplo não existe em Albergaria uma unidade hoteleira de qualidade apesar de haver duas ou três unidades de turismo ou alojamento local. E porque não em parceria com a Universidade de Aveiro trazer

para Albergaria um polo de desenvolvimento tecnológico numa das diversas áreas daquela universidade? Isso sim dava vida e qualidade à cidade

**SH11** - Penso que as limitações tem a ver com o facto de sermos uma cidade onde se trabalha muito e bem, mas as mais valias desse trabalho em termos humanos ou sejam os quadros superiores não residem cá e como tal não existe uma mais valia nos sectores comerciais, sociais e em consequência na economia regional . Em termos políticos existe atualmente um alheamento muito profundo da sociedade civil face à política. Falta gente com mais qualidade e sobretudo jovens que queiram abraçar essa área

**SH12** - Bem melhor que atualmente e que os jovens empresários sejam os promotores dessa esperança

**SH13** - Poderia ser de todas essas maneiras, mas os executivos têm grande responsabilidade nessa matéria

**SH14** - Penso que já fui suficiente elucidativo sobre os temas propostos

Anexo 9 – Entrevista a Guilherme Castro (Associação Bioliving)

**SH1** - Uma cidade com um forte tecido empresarial e industrial, com estreitas ligações ao mundo rural e com um património cultural rico.

**SH2** - Albergaria apresenta uma boa localização geográfica, dinamismo social, espaços para visitação, áreas naturais e ofertas culturais diversas que se traduzem numa boa qualidade de vida, não só para viver como para trabalhar e visitar.

**SH3** - A conjugação da vida citadina com o mundo rural, a localização face a outros centros urbanos, as áreas naturais e percursos pedestres e as ofertas culturais.

**SH4** - Um bom balanço entre o meio citadino e o meio rural que permite ter acesso a várias oportunidades nos vários sectores, ao mesmo tempo que se está em proximidade com o sossego do mundo rural e natural.

**SH5** - Creio que sim. A divulgação pelos canais certos e com conteúdo relevante poderão atrair mais pessoas a todo o concelho.

**SH6** - Acredito que contribui na medida que trabalhamos em questões sobretudo de carácter ambiental e de sustentabilidade que promovem as potencialidades do concelho. Para além disso, a sensibilização ambiental que implementamos com diversos projectos promove a mudança de comportamentos para práticas mais sustentáveis, o que beneficia a imagem de Albergaria.

**SH7** - Não conhecendo na totalidade as estratégias de comunicação e promoção do Município, parecem-me adequadas à realidade de Albergaria.

**SH8** - Albergaria apresenta boas infraestruturas, tanto edificadas como redes viárias, sendo que a acessibilidade poderia ser melhorada pela existência de linhas de comboio e autocarro fazendo a ligação a áreas adjacentes, nomeadamente para Aveiro. Quanto à educação, é acessível a toda a população jovem, sendo que para o público geral são diversas as formações e actividades acessíveis a todos. A oferta cultural é bastante diversa, não só pelo programa cultural do Município, mas também por todas as associações e entidades que promovem a salvaguarda das tradições e conhecimento



popular. Na área ambiental, Albergaria apresenta alguns locais com enorme relevância e interesse ecológico, nomeadamente a pateira de Frossos, e o Município tem vindo a trabalhar as questões ambientais, não só na mobilidade sustentável e na recuperação ecológica de espaços verdes, mas também na educação ambiental das populações residentes em Albergaria. Na saúde e emprego não tenho conhecimento de causa que me permita ter opinião fundamentada.

**SH9** - Nos pontos fortes destaca-se a proximidade ao mundo rural, nas tradições locais e a oferta cultural. Nos pontos fracos destaca-se as grandes áreas florestais dedicadas a monoculturas e a pouca acessibilidade via transportes públicos entre Albergaria e os municípios circundantes.

**SH10** - Nas ameaças destaca-se a maior frequência de incêndios florestais derivados da gestão e ordenamento florestal vigente e das alterações climáticas. Como oportunidade, o aumento da mobilidade e da globalização do turismo pode ser uma oportunidade que poderá ser um agente catalisador da valorização e recuperação do património cultural e histórico e das áreas naturais do concelho.

**SH11** - A nível social, o envelhecimento das populações é uma limitação relevante e que se traduz num menor dinamismo social e também económico.

**SH12** - No futuro, espero que Albergaria-a-Velha seja uma referência na valorização e proteção do património cultural, histórico e natural.

**SH13** -Faz sentido que seja gerida pelo Município e pelo executivo em funções.

Anexo 10 – Entrevista a João Pedro Bastos (Clube de Albergaria)

**SH1** - Albergaria é uma cidade pequena no contexto nacional e o que melhor a caracteriza é a sua posição geoestratégica na rede de transportes

**SH2** - Bom local para viver, sobretudo. Para trabalhar, depende da área de formação.

**SH3** - Preço da habitação e pacatez

**SH4** - Não existem.

**SH5** - Sim

**SH6** - Sim. Promovemos Albergaria através da participação em diversas provas de âmbito nacional.

**SH7** - A promoção da cidade é regular, em linha com os concelhos vizinhos.

**SH8** - Boas acessibilidades. Boa oferta educativa, cultural qb. Saúde e comércio razoável menos. Emprego sobretudo no sector secundário, pouca oferta no terciário.

**SH9** - Pontos fortes a acessibilidade a grandes centros e zona industrial com alguma dimensão no contexto regional. Pontos fracos a falta de fatores diferenciadores e característicos, pouca oferta habitacional de qualidade.

**SH10** - Ameaças a possibilidade de se transformar (ainda mais) num território-dormitório. Oportunidades a proximidade a centros de inovação e a posição estratégica na rede de transportes nacional e ibérica.

**SH11** - Económico - pouco investimento do tecido empresarial no sector associativo, cultural e desportivo; Social - reduzido sentido de comunidade; Político - pouco envolvimento da sociedade civil nas opções e decisões políticas

**SH12** - Uma cidade mais dinâmica e inclusiva no plano social, nomeadamente nas oportunidades dadas a todos e todas as habitantes; uma cidade com melhor qualidade de vida, da habitação ao emprego, saúde e ambiente

**SH13** - Mista

## Anexo 11 – Entrevista ao Prof. Filipe Vieira (Diretor Geral do CMJ e Diretor Pedagógico da ART’J (Jobra Educação))

**SH1** - A minha visão da cidade é a de quem a determinada altura decidiu morar aqui devido ao trabalho. Albergaria-a-Velha é uma pequena cidade situada num concelho muito novo, mas com bastantes tradições. A Rota dos Moinhos está a tornar-se um bom projeto levado a cabo por este executivo. Tem uma indústria forte, e é muito bem localizado com os diversos acessos A29, A1, A25 e a Estrada Nacional. Esta última é uma das características do concelho de albergaria, para o bem e para o mal. Para o bem porque caracterizou este lado de serviço, pelas lojas e restaurantes que se estendem por esta Estrada Nacional, para o mal porque quase que rasga o concelho e o descaracteriza. A sua característica medieval inicial mantém-se, como sendo um sítio de albergue de pessoas que estão de passagem para outro local.

**SH2** - Era necessário haver uma política cultural mais articulada e pensada nas pessoas para que se tornasse um local melhor para visitar. No caso dos espetáculos acredito que é necessário elaborar uma programação planeada para fidelizar mais pessoas, direcionada para as suas rotinas de forma a criar públicos regulares. O café-concerto deveria ser mais explorado, com um horário alargado e que permitisse funcionar como âncora para os espetáculos. A Rota dos Moinhos, que considero estar a ser bem trabalhada, acompanhada de uma recente política cultural, mais forte, poderia transformar a cidade estimulando as pessoas a virem visitar.

**SH3** - Acredito que a zona industrial é um dos motivos que leva a que algumas pessoas possam vir morar para Albergaria-a-Velha, mas não chega ter uma indústria forte para atrair pessoas. No entanto há um ponto bastante positivo que é ao nível da educação. Considero que é um concelho rico, tem uma vasta oferta formativa, com uma diversidade de escolas que não existe noutros concelhos e que permite uma escolha alargada.

**SH4** - A localização é um dos elementos mais importantes, é um concelho que está perto de tudo. Rapidamente estamos em grandes cidades, como Aveiro, Porto,

Coimbra, Viseu. Estamos num meio urbano-rural que é muito bom para a qualidade de vida, onde a educação e indústria são também elementos de destaque.

**SH5** - Falta um trabalho de definição de marca para evidenciar as características de Albergaria-a-Velha que a tornem um local de visita. Falta um plano estratégico de marca. É um concelho muito virado para a indústria, bom para trabalhar, mas oferece pouco aos trabalhadores para permanecerem após o dia de trabalho ou durante o fim de semana. Albergaria-a-Velha necessita de criar condições para que as pessoas queiram ficar, usufruir da mesma e não pensem em deslocar-se para outras cidades. São importantes a criação de uma identidade própria e a existência de uma política cultural e de património. É extremamente importante ter profissionais das diversas áreas à frente dos projetos, quer seja a trabalhar a marca Albergaria, na cultura, desporto e outras.

**SH6** - A Jobra é uma marca forte com uma comunicação forte, resultado de um projeto educativo diferenciado. Com uma projeção nacional, possui alunos de todo o país e com o crescimento que teve transformou e transforma a freguesia da Branca. A Jobra é convidada para diversos eventos no país o que ajuda na projeção da cidade. Como escola de referência nacional o contributo direto é trazer alunos de todo o país e o indireto é a associação da marca Jobra a Albergaria-a-Velha, quando se fala da Jobra, fala-se de Albergaria.

**SH7** - Por vezes é necessário procurar a informação, esta nem sempre chega às pessoas. Neste executivo a questão da comunicação interna tem vindo a melhorar, com a estratégia da Rota dos Moinhos, por exemplo. Os eventos como o Festival do Pão ou o Albergaria Convida são positivos para a comunicação externa da cidade, no entanto, não é suficiente. É preciso perceber que só se consegue comunicar se houver conteúdos a comunicar. É necessário definir onde estamos e para onde queremos ir, embora seja difícil, é essencial desenvolver uma marca com um programa a longo prazo com uma visão comum a diferentes executivos e que permita criar nas pessoas a habituação aos lugares.

**SH8** - Temos equipamentos fantásticos como o CineTeatro Alba e em São João de Loure que está a definhar pois não há um pensamento estratégico cultural. É necessário

haver profissionais com formação que tirem partido da articulação dos espaços, que criem e executem um programa cultural coeso e transversal a todos os equipamentos do concelho e não apenas espetáculos avulsos sem ligação entre si. É lamentável que não exista um projeto para preservar a fábrica Alba e o seu legado histórico. É um concelho com uma indústria forte e bem articulada e com um comércio capaz de responder a todas as necessidades. Em relação a saúde é de lamentar o funcionamento do centro de saúde ao ver pessoas à espera de consulta desde muito cedo, mas é um problema nacional. No entanto penso que estamos bem servidos de serviços de saúde, com diversas farmácias, clínicas e o hospital está relativamente perto.

**SH9** - Pontos fortes: local calmo, com baixa criminalidade, localização, indústria forte. Pontos fracos: prostituição, o caso de São João de Loure a nível económico e educacional

**SH10** - Oportunidades: Cultura, poderíamos ter um “cluster” cultural e de educação, que podia ser mais explorada porque temos raízes culturais robustas, vivemos um presente culturalmente forte que cria a oportunidade de desenvolver uma marca cultural de destaque. Localização, é um concelho calmo e perto de tudo, podendo ser uma oportunidade para que mais pessoas vivam aqui, onde se pode viver com qualidade. Ameaças: Considero que não existe, acho que ameaças é mais para empresas e não para cidades

**SH11** - A nível económico e social considero que a situação vivida em São João de Loure é grave e que pode e deve ser colmatado com projetos educativos. Era uma escola dinâmica e com a mudança para Agrupamento o número de alunos diminuiu, fazendo com que mudassem para a sede do Agrupamento ou para outras escolas fora do concelho, os alunos que permanecem são, predominantemente, de famílias económica e socialmente desfavorecidos, que sem apoios e um projeto educativo, enfrentam a exclusão social. A nível social considero que não temos grandes limitações, existem pequenos focos, mas que estão a ser trabalhados. O concelho de Albergaria possui associações muito fortes que contribuem para o bem-estar económico e social. Mas existe um problema social que considero ser de grande importância que é a prostituição, muito por causa da Estrada Nacional, mas que é um

problema difícil de ser combatido e que traz outros problemas, como de saúde, etc. Existe a preocupação do executivo, mas de difícil resolução. É um problema que acaba por manchar a imagem de Albergaria. A nível político temos duas forças políticas e considero que a cidade está bem servida politicamente. Considero que a alternância política é positiva.

**SH12** - Que seja possível resolver os pontos fracos, o da prostituição, da comunidade cigana de São João de Loure que deve ser integrada e da situação de educação resolvida; é necessário potenciar novos projetos. Gostava de ver Albergaria como referência nacional de educação e a Jobra a tornar-se referência também. Espero que comece a haver alguns consensos, mas para mim todos devem pensar nas soluções e não só os grupos políticos. Um concelho culturalmente forte e com uma educação muito forte, com uma política de educação conjunta e transversal às escolas do concelho de Albergaria.

**SH13** - Acima de tudo a marca Albergaria tem de ser gerida por profissionais. A marca não deve ser uma atitude política e sim uma definição estratégica do concelho, não faz sentido quando se muda de executivo haver alteração da estratégia, da imagem. Mas a marca cidade deve ser trabalhada profissionalmente e sair do executivo. É importante saber para quem e como quer Albergaria comunicar e partir daí. Esta definição de marca é importante e sem perceber para quem quer comunicar, não é possível criar os elementos de comunicação adequados. Por vezes não se sabe muito bem o que é a marca Albergaria, porque não se sabe o que é o produto Albergaria.

**SH14** - É uma visão de uma pessoa que não nasceu cá e como tal olha com um certo distanciamento. É um concelho com uma potencialidade incrível, com muitas pessoas empreendedoras, empresas de referência, considero que as pessoas daqui são pessoas de fazer e não de esperar que alguém faça. Pessoas envolvidas na comunidade, em diversas associações e eventos. Considero também que as pessoas de Albergaria são resilientes e uma grande força criadora.

## Anexo 12 – Entrevista ao Sr. Francisco Soares (Responsável pelo Atletismo da Jobra)

**SH1** - Limpa, colorida e bem localizada.

**SH2** - Sim, com uma Zona Industrial bem localizada, oferta de alojamento vasto assim como zonas desportivas e culturais para frequentar

**SH3** - Essencialmente emprego e ofertas formativas

**SH4** - A sua localização

**SH5** - Uma coisa está sempre dependente da outra, desde que haja oferta.

**SH6** - Sim, claro. É uma Associação que promove o concelho e a freguesia, através da prática desportiva “Atletismo” pelo país inteiro.

**SH7** - Em minha opinião, a comunicação ainda não é completamente aberta. Existem alguns projetos de abertura a mercados estrangeiros, mas muito recentes. A promoção segue o caminho da comunicação

**SH8** - Acessibilidades muito boa. Vias rodoviárias, como A25, A1 e A29, são fundamentais. Lembrar igualmente que a EN1 ou IC2 atravessa o concelho. Depois, em termos ferroviários a linha do Norte e no turismo o fácil acesso às praias. Na saúde falta um Centro de saúde no município, que evite tanto o Hospital de Aveiro. Na Educação e

Cultura, existem várias escolas, publicas e privadas, que servem a população jovem estudantil. No aspeto cultural uma enorme oferta no renovado Cine Teatro Alba. No comercio e apesar de termos várias ofertas, quer em grandes superfícies, quer no comércio, tradicional, a população acha que deve continuar a ser abastecida na Cidade de Aveiro, em grande parte. Emprego, uma zona industrial que oferece muitos empregos, quer a população local, quer à população de fora do concelho. Em termos ambientais, há um longo caminho a percorrer. Quem conhece as zonas florestais da região, sabe perfeitamente o que encontra, apesar de existir um grande empenho pelos vários dirigentes do concelho, nomeadamente na organização sistemática de passeios pedestres. Por fim as infraestruturas, na falta de algumas, nalgumas já concluídas, nomeadamente com arruamentos, zonas ajardinadas por fazer ou completar e em muitos locais sem eletricidade suficiente. Não existem zonas para a prática de exercício físico, florestais ou não, devidamente seguras e fora de zonas permitidas ao transito. O exemplo na Branca é flagrante. Um circuito pedonal, passando em frente

de duas escolas e uma zona desportiva com frequentes viaturas em movimento, principalmente em hora de ponto. Embora hajam PR's (Pequenas Rotas) identificados, mas carecem de muita manutenção.

**SH9** - O ponto forte a zona industrial e sua acessibilidade. O ponto fraco, ou menos bom, a falta de apoio que algumas associações sentem, ou discriminado, por parte da autarquia. Outro ponto forte, os Caminhos de Santiago, mas ainda com muito caminho a percorrer, nomeadamente na falta de segurança em alguns pontos no concelho

**SH10** - As ameaças poderão vir dos concelhos vizinhos na oferta de emprego, no pagamento de melhores salários e na fixação de população.

As oportunidades de facto a inovação tecnológica de futuro

**SH11** - A principal limitação de Albergaria-a-Velha, essencialmente é ser um concelho pequeno e com pouca população votante

**SH12** - Rico, quer em termos económicos, culturais e desportivos.

**SH13** - Aos políticos o que é da política, mas com uma boa gestão e aos empresários devem ser entregues as gestões das empresas. Às Associações desportivas e culturais, devem ser entregues os pelouros dessas vertentes. A Camara Municipal, deve intervir apenas na ajuda e colaboração destes dois últimos casos. Por isso deve ser uma gestão mista, mas muito organizada e com objetivos muito bem focados.

**SH14** - Numa palavra final, não devemos perder o que conquistámos. O Investimento na zona Industrial, a captação de novos investidores, com ofertas e apoios estatais, a criação de zonas de lazer e desportivas apropriadas à população geral e não apenas focalizada num único desporto, o futebol. Basta verificar no concelho de Albergaria-a-Velha, qual é a freguesia que não tem futebol. É preciso dar e apoiar as outras modalidades, que na maioria dos casos, representam o concelho no país inteiro e também o país além-fronteiras. O centro de saúde concelhio, deveria ser uma mais valia para toda a população, mas por vezes parece estar ao abandono.



### Anexo 13 – Entrevista a Celestino Amorim (Padaria e Pastelaria Framboesa)

**SH1** - A imagem atual da cidade de Albergaria-a-Velha hoje em dia está muito associada ao envolvimento populacional em ações de rua (espetáculos e atividades diversas). Esta cidade caracteriza-se também pela diversidade de espaços de utilização pública.

**SH2** - Albergaria-a-Velha tem todas as condições para poder melhorar e poder ser um excelente local para viver, trabalhar e visitar

**SH3** - Neste momento temos um fator importante que é a rede de acessos a nossa cidade

**SH4** - Temos alguns pontos de interesse, nomeadamente o património histórico e a rota dos moinhos

**SH5** - Estou certo de que Albergaria-a-Velha precisa acima de tudo de se organizar em prol da divulgação das suas potencialidades. Necessita de uma associação comercial ativa e unida!

**SH6** - Sim , A confeitaria Framboesa já é uma referencia de Albergaria-a-Velha tendo elevado o nome da nossa cidade com o premio do melhor bolo rei de Portugal de 2018, o desenvolvimento e criação do pastel d'albergaria , que neste momento é top de vendas, sendo que a maior procura deste produto é de clientes não residentes na cidade, também com a criação do bolo rei de Framboesa temos participado em reportagens e programas televisivos. Gostaria de salientar que as nossas iguarias, são embaladas numa caixa ilustrada com alguns dos ícones históricos da nossa cidade, ou seja, levamos Albergaria-a-Velha

**SH7** - Nos últimos 10 anos tem-se notado uma evolução evidente na forma como a cidade é promovida em termos de comunicação, contudo é de salientar o peso que as redes sociais têm nesta promoção

**SH8** - Dois pontos menos positivos, a saúde e o comércio, sendo que a saúde é problema geral alargado a todo o país já quanto ao comércio sinto uma completa

desorganização e falta de união. Reitero que existe a necessidade de uma associação ainda mais forte e mais interativa. Temos que definir uma estratégia clara com objetivos traçados e criar formas de atrair, interagir e manter o turismo na nossa cidade, veja-se que neste momento nem sequer temos condições para manter um restaurante aberto ao domingo. O município e as associações locais apostam em grandes certames como o festival do pão, Albergaria convida, festival das concertinas, festivais folclóricos, dos modos nascem coisas, carnaval, entre outros, mas falta uma aposta comercial e gastronómica forte para atrair e acolher mais visitantes.

**SH9** - Os pontos fortes são a sua localização e acessibilidades já os fracos é a pobreza gastronómica e comercial

**SH10** - O crescimento industrial nos concelhos limítrofes são evidentemente uma ameaça ao nosso crescimento económico

**SH11** - Albergaria-a-Velha tem uma grande riqueza cultural. Tem primeiro de tudo que se unir o povo e caminhar no mesmo sentido, partilhar as experiências entre as suas associações e enriquecer as atividades

**SH12** - Gostaria que os meus descendentes crescessem numa Albergaria-a-Velha prospera e cooperante

**SH13** - Sem qualquer dúvida deveria ser uma gestão mista.

**SH14** - Apenas uma observação. Referi no inquérito a necessidade de uma associação mais forte e ativa. A PRAVE tem sido incansável no apoio aos comerciantes, contudo não é suficiente pois penso que deveria ter outro formato, com associados e que estes participassem nas decisões e definições de estratégias

#### Anexo 14 – Entrevista a Carla Patrício (Loja Maria Papoila)

**SH1** - É uma cidade tranquila, calma.

**SH2** - Sim, pois estamos perto de tudo e temos qualidade de vida.

**SH3** - Pois o festival do pão, PIGO (conferencias e encontros), Torreão

**SH4** - Festival do pão

**SH5** - Sim

**SH6** - Sim, pois tem uma imagem cuidada, tem uma vasta gama de artigos e clientes fora de Albergaria-a-Velha.

**SH7** - Tem que melhorar.

**SH8** - As acessibilidades são boas, as infraestruturas também (com a exceção da saúde) o ambiente é bom.

**SH9** - Tranquila, organizada e com uma boa zona industrial.

**SH10** - Os grandes centros comerciais.

**SH11** - A meu ver as maiores limitações são a nível de mentalidades.

**SH12** - Uma cidade onde a sua população de valor ao que ela tem, que consumam 1º na terra.

**SH13** - A marca da cidade deveria ser gerida por uma empresa independente.

**SH14** - Não.

Anexo 15 – Entrevista a Elsa Marques (não residente)

**SH1** - Limpa e luminosa.

**SH2** - Sim, para quem gostar de sossego.

**SH3** - Agenda cultural do Cineteatro Alba, zona industrial, Jobra Educação.

**SH4** - Talvez uma zona industrial forte.

**SH5** - Sim. Pode sempre.

**SH6** - Sim, sem dúvida. É a única escola profissional do distrito de Aveiro com música, dança e teatro. Traz muitos alunos de toda a parte do país, continente e ilhas, potenciando o aumento da economia local.

**SH7** - Não tenho opinião formada.

**SH8** - Não tenho opinião formada.

**SH9** - Pontos fortes: a zona industrial, cidade calma com o essencial perto de tudo. Pontos fracos: meio ambiente pequeno e pouco desenvolvido.

**SH10** - Ameaças: Falta de transportes públicos com horários mais diversificados para fazer ligação com o exterior, falta de outros tipos de infraestruturas que normalmente existem em cidades maiores (ex. centros comerciais...). Oportunidades: possibilidade de crescimento em termos industriais e de novas ideias de negócio, turismo rural...

**SH11** - Sem opinião.

**SH12** - Sem opinião.

**SH13** - Sem opinião.

**SH14** - Não.

## Anexo 16 – Entrevista a Gonçalo Marques (residente)

**SH1** - A Albergaria-a-Velha tem na sua génese enquanto diagnóstico território com características únicas do património natural, património edificado, arqueológico e histórico. A posição equidistante no eixo Porto-Viseu-Coimbra e encostado à cidade de Aveiro localiza entre a serra e o mar e nas acessibilidades um ponto estratégico ímpar e que alavanca todas as potencialidades. Na história de Albergaria-a-Velha existe o cruzamento da “arte de saber receber” (hospedagem), ainda nos dias de hoje, e monumentos (lápide no edifício do município e a estátua da Rainha D. Tereza). Os territórios caracterizam-se de ícones associados a tradição, gastronomia e história – concelho com intensa presença de “**moinhos de água**”, o “**festival do pão**”, “**regueifa de canela**”, “**pastel de albergaria**”, saberes ancestrais ligados ao milho. Uma modernidade ligada às acessibilidades e ao progresso latente na zona industrial.

**SH2** - Albergaria-a-Velha pode ser considerado de certa forma uma cidade dormitório onde as pessoas trabalham na zona industrial, podem residir no concelho ou fora e sobretudo procuram atividades nos concelhos e cidades limítrofes. O tempo médio de turistas em Albergaria-a-Velha representa o máximo 1 ou 2 dias de permanência. A visita de turistas tem uma magnitude curta associada ao património natural, turismo de negócios e, de forma residual, turismo cultural. Albergaria-a-Velha tem bons indicadores de qualidade para viver ligados a segurança, baixa criminalidade, oferta de complexos desportivos, escolas, centros culturais, parques infantis de apoio que ajudam a classificar o local no seu “*modus vivendi*”.

**SH3** - A presença turística em Albergaria-a-Velha tem como fatores: o **património natural** numa estratégia integrada com municípios, Associações e pessoas dotadas de conhecimentos ancestrais (ex. Rota dos 3 Moinhos, Vilarinho de S. Roque, Rota dos Açudes; Sra do Socorro; Moinhos do Fontão; Pateira de Frossos; Parque do Areal Angeja; percursos de S. João de Loure, Paisagem de Bocage ou percursos junto às margens dos Rios Fílvda e Caima.); visita em **negócios** tendo em conta o excelente panorama empresarial da região e em particular da Zona Industrial de Albergaria-a-Velha. Os setores de atividade económica local têm representatividade na indústria transformadora (fabricação de produtos metálicos, indústrias polímeras, indústrias básicas de metais não ferrosos, indústria têxtil e indústria de madeira); e por fim pela

**agenda cultural** alavanca atratividade turística com visita de habitantes de concelhos vizinhos.

**SH4** - Albergaria-a-Velha tem sofrido uma redução de população que é atenuada pela dimensão de empresas que captam mão-de-obra especializada (12 empresas têm mais de 250 trabalhadores). Ainda que seja dos concelhos da região com menor número de empresas, a soma de volume de negócio totaliza um bom ranking face a outros concelhos (6º lugar).

**SH5** - Albergaria-a-Velha pode ter uma estratégia global de desenvolvimento que permitiria atrair mais investimentos, turistas e(ou) moradores. A base de uma região empreendedora pode passar por 3 eixos:

i) consolidar a aposta na educação e na qualificação – investir nas pessoas, no ecossistema empresarial, empreendedorismo, inovação e na valorização do potencial humano.

ii) Qualificar o território, estruturar e integrar diversidades – criar um concelho coeso e competitivo alinhado com os desafios de valorização territorial (TIC; sistemas de saneamento e valorização ambiente; apoio social, serviços de saúde, cultura, educação, mobilidade) e criação de espaços que promovam qualidade de vida;

iii) Valorizar a base económica concelhia – apostar num concelho inovador, com estímulo à capacidade de inovação, criação de valor, mais emprego e fomento do progresso e setores económicos existentes ou que se revelam com forte potencial nacional.

**SH6** - A minha empresa contribui indiretamente para a promoção de Albergaria enquanto embaixador dos ícones, história, conhecedor do património natural e edificado, e sobretudo das pessoas. Nos diversos eventos estilo “*global village*” ou que podem ser alvo de promoção da gastronomia ou de produtos endógenos dou primazia na escolha e divulgação.

**SH7** - A comunicação territorial não se enquadra numa estratégia. O município tem comunicado pontualmente notícias por exemplo sobre a Rota dos Moinhos, Festival do Pão, Expoflorestal e abertura do mercado municipal (infraestrutura restaurada). A edilidade a cada ciclo autárquico muda o logotipo e não possui uma estratégia de

divulgação e valorização da Marca Albergaria-a-Velha. A comunicação associada ao comércio tradicional é infantilizada e sem estratégia na promoção de ícones da Marca Albergaria-a-Velha. Quando aferimos que ideia surge quando se pensa em Albergaria-a-Velha respondem “eucalipto”, “industrial”, “turcos” e “regueifa” quem já conhece. Esta semana perguntei se sabiam onde ficava Albergaria-a-Velha e perguntaram se pertencia ao distrito de Viseu pelas imagens de património natural. Se por um lado, a comunidade apresenta um esforço de bem receber os peregrinos (Fátima e Santiago) e promovem a passagem de forma simpática. Por outro lado, os meios de comunicação têm vindo a fechar (ex. Correio de Albergaria e Portal de Albergaria) e a comunicação digital é reduzida e externalizada em jornais (ex. JN, CM, etc) aquando de eventos pontuais.

Na Feira Internacional de Turismo (Lisboa) e FIT- Feira Ibérica de Turismo (Guarda) a presença de Albergaria-a-Velha foi feita em conjunto com outros municípios (CIM) enquanto que na Expoflorestal foi feito num stand autónomo. A falta de estratégia está presente também na subvalorização do turismo industrial da história metalúrgica e da marca Alba. O potencial do turismo industrial e dos ícones da Fábrica Alba dariam um excelente museu e contribuía para a identidade das peças Alba à sua origem num legado de peças metálicas presentes em todo o país

**SH8** - As cidades hoje devem ser pensadas de forma consistente para Albergaria-a-Velha se posicionar como cidade inteligente, digital, inclusiva no que diz respeito a infraestruturas, acessibilidades, educação, cultura, comércio, emprego e ambiente. As cidades inteligentes devem pensar em todas as atuações, tendo em conta diversas questões:

- Smart Mobility - N° de postos e localização abastecimento elétrico dos veículos? que estratégia para a ferrovia? Aplicação para o smartphone do horário dos autocarros? Integração de plataformas como UBER, UBEREATS, CABIFY criando um hub de partilha de transporte no trajeto casa-trabalho.

- Smart Health – Consultas agendadas, informação de prevenção de doenças e fomentação de hábitos de vida saudável com aplicações mobile de exercício físico;

- Open Data / Zero Paper – o armazenamento de dados de forma inteligente, tratamento da informação com o objetivo de melhoria contínua e redução da utilização de recursos (ex. zero papel).

- Smart Agriculture – análise periódicas de PH, estação meteorológica com indicações de temperatura, humidade do ar, etc a agricultores. Plataforma de venda futura de previsões de colheitas (ex. milho, tremço etc).

- Smart Retail plataformas de encomendas online e entregas aos domicílio das compras nos mini mercados locais reduzindo o fluxo de pessoas nos hipers e supermercados.

- Internet of Things – espaços de coworking e de incubação de serviços partilhados com dimensão (Ex. Espaço Lyonesa Matosinhos, PCI, Living Lab Cova da Beira, Aveiro Hub, Águeda Coworking,...) e captação de investimento exterior (Ex. Viseu com IBM, Matosinhos com Oracle, Sodexo etc.); Educação e qualificação dos jovens para dinamização empresarial e fomento de cultura de inovação e de I&D.

- Smart Grid e Smart Energy - energia e sustentabilidade tem de ser a preocupação com sensores de resíduos sólidos nos contentores urbanos, educação ambiental, preocupação da eficiência energética na administração pública, nas empresas e nas habitações.

- E-governance – pensar e governar o território pode ter incorporado sistemas de gestão, aplicações de alertas de manutenção de avarias, votos em orçamentos participativos, referendos de decisões locais, e espaços de discussão.

#### **SH9 - Pontos Fortes/Potencialidades:**

- Localização Central no eixo Porto/Viseu/Coimbra;
- Riqueza de recursos naturais, paisagísticos e vasta vegetação florestal;
- Potencial de Energias Renováveis;
- Cobertura de Água e Saneamento;
- Hospitalidade e classificação de Vilarinho aldeia de Portugal e classificação de cidade em Albergaria-a-Velha;
- Património histórico e arquitetónico;



- Oferta Educativa e Cultural;
- Rede Social ao serviço da comunidade;
- Trabalho do Associativismo e das Entidades;

**Pontos Fracos:**

- Falta de peso junto de Organismos Intermunicipais e Associações de Desenvolvimento;
- Falta de competitividade e ZI com menor vigor;
- Emprego Qualificado;
- Baixa cooperação empresarial e institucional e investimento em I&D;
- Pouca captação de investimento;
- Desenvolvimento heterogéneo do concelho;
- Acessibilidades Intra e Inter concelhias;
- Pouco alojamento turístico (Revpar baixo, nº médio de dias de permanência de turistas;
- Pouca notoriedade e imagem do concelho e dos seus ícones;
- Falta de Regulação económico e do comércio;
- Falta de Ordenamento do território e ineficaz mercado do arrendamento habitacional;
- Falta de Lobby político para receber centros de decisão e Investimento Directo Estrangeiro;

**SH10 - Ameaças:**

- Constrangimentos Económicos e Financeiros pós Covid e eminência de ;
- Dificuldade na fixação e atração de jovens;
- Riscos de deslocalização de empresas;
- Fuga de Jovens para outras cidades;
- Perda de Serviços cada vez maior (Juntas, Escolas Primárias, Horários de Hospital e no futuro CTT, Tribunal...);

**Oportunidades:**

- Promoção á escala internacional da indústria presente e parceria com AICEP para novas multinacionais;

- Maior aposta na Economia e na Criação de Emprego;
- Criação de Atividades Culturais através de Entidades Locais;
- Incremento de aposta no turismo com mais alojamento e animação turística
- Enfoque global na sustentabilidade;
- Redes com sistema científico, tecnológico e de inovação;
- Apoios ao abrigo do Programa Portugal 2030
- Aposta nacional no sector florestal e agroalimentar;

**SH11** - O maior dos apoios sociais é a criação de emprego que permite incrementar maior poder de compra e a busca de maior nº de horas de lazer, cultura, desporto e recreação. Essa simbiose necessita de um lobby político, necessita de um ecossistema económico, empreendedor e políticas estratégicas na captação de investimento e criação de valor nas empresas existentes. A falta de alinhamento no aumento da competitividade dos sectores, no empreendedorismo (real não apenas nas escolas) e inovação; e na falta de alinhamento de uma maior aposta na qualidade de vida e diversificação da economia local.

**SH12** - “Albergaria seja um centro económico inteligente e de valor, de emprego e qualidade de vida” Um contributo que pretenda fortalecer o emprego (maior dos apoios sociais), crescimento económico e fixar as pessoas com qualidade de vida no concelho que me viu nascer.

**SH13** - A marca de Albergaria-a-Velha pode ser desenvolvida e (ou criada) com base em intervenientes que tenham liderança na administração local, entidades privadas ou em consórcio misto público e privado. Não existindo modelo ideal é necessário criar ícones e que se saiba valorizá-los com uma estratégia concertada.

**SH14** - A valorização do território e a promoção de marca territorial pode partir de ícones, mas terá de ser atrativa, diferenciadora e aglutinadora com a identidade local, com as gentes e excêntrica na cadeia de valor da Marca Albergaria-a-Velha para as pessoas, empresas e edilidades.